COMUNICACIÓN

EUGENE SADLER-SMITH

# LA MENTE INTUITIVA

## CÓMO APROVECHAR EL PODER DE TU SEXTO SENTIDO

Prólogo de Lluís Pastor

EDITORIAL UOC

# La mente intuitiva

## Cómo aprovechar el poder de tu sexto sentido

Eugene Sadler-Smith

Prólogo de Lluís Pastor

EDITORIAL UOC

Director de la colección Manuales (Comunicación): Lluís Pastor

Título original: *The Intuitive Mind*

© 2010 John Wiley & Sons, Ltd

*All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley&Sons Limited. Responsability for the accuracy of the translation rests solely with Oberta UOC Publishing SLU and is not the responsability of John Wiley&Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley&Sons Limited.*

Diseño de la colección: Editorial UOC
Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: julio 2016
Primera edición en digital: octubre 2016

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2016
Rambla del Poblenou 156, 08018 Barcelona
http://www.editorialuoc.com

Traducción: Marah Villaverde
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Maquetación: Fotocomposición gama, sl

ISBN: 978-84-9116-574-3

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

**Eugene Sadler-Smith**

Profesor de Desarrollo Administrativo y Comportamiento Organizacional en la Escuela de Administración de la Universidad de Surrey, Reino Unido. Antes de convertirse en académico, trabajó en el desarrollo de recursos humanos en la industria gasista. Sus intereses de investigación se centran, actualmente, en el papel del juicio intuitivo en las áreas de gestión y toma de decisiones. Su investigación ha sido ampliamente publicada en revistas como *Academy of Management Executive, Academy of Management Learning and Education, British Journal of Psychology, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Journal of Organizational Behaviour, Management Learning, Long Range Planning* y *Organization Studies*. Es Editor Jefe de la revista Management Learning. Cuenta con amplias investigaciones y publicaciones en los campos del aprendizaje y desarrollo, y es autor de varios libros, entre los que se incluyen *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice* (Blackwell/ Wiley, 2006) e *Inside Intuition* (Routledge, 2008). Sus investigaciones sobre intuición han aparecido en *The Times* y en Radio BBC 4.

# Índice

**Agradecimientos** ..... 11

**Prólogo** ..... 13

**Introducción. Tu activo más valioso** ..... 17

**Capítulo I. Herramientas mentales intuitivas** ..... 25
1. En dos mentes ..... 26
2. El modelo de dos mentes ..... 29
3. La mente intuitiva «habla» el lenguaje de los sentimientos ..... 32
4. La mente intuitiva es rápida y espontánea ..... 38
5. La mente intuitiva es holística ..... 40
6. La mente intuitiva ofrece hipótesis ..... 45

**Capítulo II. La mente ambidiestra** ..... 53
1. Diferentes técnicas ..... 60
2. El gerente analítico ..... 65
3. El gerente intuitivo ..... 69
4. «Ambidestreza» cognitiva ..... 72
5. El equipo ambidiestro ..... 77

**Capítulo III. Percepciones, intuiciones e instinto moral** ..... 83
1. Uniendo los puntos ..... 84
2. Déjate llevar ..... 86
3. Percepción no es intuición ..... 97
4. Instintos morales ..... 103

**Capítulo IV. Lectura de la mente intuitiva** ..... 111
1. No es lo que dices ..... 112
2. Juzgar un libro por su portada ..... 116
3. ¿Soy más inteligente pensando menos? ..... 122
4. Engañar a la mente intuitiva ..... 125
5. Mira, haz, empatiza ..... 129

**Capítulo V. Atajos intuitivos** ..... 137
1. Desventaja de la mente intuitiva n.º 1: Errores lógicos ..... 138
2. Desventaja de la mente intuitiva n.º 2: Juicio sesgado ..... 142
3. Desventaja de la mente Intuitiva n.º 3: Estereotipos ..... 148
4. Desventaja de la mente intuitiva n.º 4: Pensamiento anhelante ..... 153
5. Una ventaja de los atajos mentales: Detectar tramposos ..... 158

**Capítulo VI. Percepción extrasensorial intuitiva** ..... 165
1. ¿El sexto sentido? ..... 166
2. El bombero, el marinero y la enfermera ..... 170
3. Desmitificar a la mente intuitiva ..... 175
4. Intuición instruida ..... 179
5. Gestionar con una bola de cristal ..... 181
6. El abogado del diablo y el juicio intuitivo ..... 185

**Capítulo VII. El cerebro intuitivo** ..... 191
1. Cuestión de sentimientos ..... 192
2. Cuando el análisis y la intuición colapsan ..... 199
3. Emoción y elección ..... 207
4. IE e intuición ..... 210
5. ¿Quién está ahí? ..... 216

**Capítulo VIII. El emprendedor intuitivo** ..... 221
1. La actitud emprendedora ..... 221
2. ¿Planificar o no planificar? ..... 223
3. Alerta emprendedora ..... 226
4. Conexiones intuitivas ..... 228
5. Héroes y arrogantes ..... 231
6. Sigue tu instinto ..... 234
7. ¿Está en los genes? ..... 239

**Capítulo IX. Liderazgo intuitivo** ..... 245
1. Hacer las cosas bien ..... 247
2. Hacer lo correcto ..... 257
3. La dirección correcta ..... 265

**Capítulo X. Inteligencia intuitiva** ..... 277
1. La crisis crediticia ..... 278
2. El milagro del Hudson ..... 280
3. Desarrollar la inteligencia intuitiva ..... 282
3.1. Entendimiento de la intuición ..... 283
3.2. Destreza intuitiva ..... 284
3.3. Conciencia intuitiva ..... 286
4. Sabiduría intuitiva ..... 288

# Agradecimientos

Las ideas presentes en *La mente intuitiva* son producto de muchos intercambios estimulantes y colaboraciones con colegas. Forman un grupo demasiado numeroso como para mencionarlos individualmente, tanto en el mundo académico como en el empresarial; entre ellos se encuentran los colegas de la Universidad de Surrey (Reino Unido), TiasNimbas (Holanda), la Society for Organisational Learning (SOL-Reino Unido) y la European Learning Styles Network. Estoy muy agradecido a Cinla Akinci (Universidad de Surrey) por su cuidadosa lectura del manuscrito. También quiero expresar mi agradecimiento a Rosemary Nixon, editora ejecutiva de John Wiley and Sons, que, además de encargarme este libro (demostrando una gran intuición), pensó en un inspirado título.

# Prólogo

Tenía ganas de que se publicara este libro en español. Y lo digo como profesor y como editor también. *La mente intuitiva* es un libro que despliega para un público amplio una serie de teorías que se han desarrollado desde la psicología social y la psicología cognitiva en los últimos treinta años sobre el poder de la intuición como una forma solvente de descodificar la realidad.

De eso habla el libro del profesor Sadler-Smith: de la función de la intuición en el conocimiento desde el momento en que los psicólogos han puesto en evidencia la existencia de dos sistemas de pensamiento diferentes: el que proporciona una mente analítica y el que proporciona una mente intuitiva. Ambas trabajan al unísono en una misma persona, en un mismo cerebro.

Personalmente, cuando me acerqué al fenómeno de la intuición lo hice buscando respuesta a muchas de las preguntas que los estudios sobre la comunicación y sobre la persuasión más ortodoxos no podían resolver. Y me encontré con un nuevo paradigma, el de esa doble potencialidad de la mente, que me fascinó. Estos experimentos y teorías desarrollaban una serie de cuestiones que en los modelos más tradicionales de la comunicación solo recibían la consideración de ruido. Sin querer extenderme aquí en explicar los modelos tradicionales de la comunicación, hay que desgranar que en ellos se describe el papel del emisor, quien construye racionalmente el mensaje; el del receptor, quien aplica su intelecto para entenderlo; la función del mensaje, el contenido que se traslada, y la del canal, el medio por el que se vincula el mensaje del emisor con el receptor. Más allá de estos descriptores, el resto era ruido. Pues bien, los psicólogos que abrieron la vía a una mente intuitiva que trabaja al lado de una mente analítica le pusieron nombres a realidades que quedaban sepultadas por ese concepto de ruido. Y un nuevo horizonte se abrió también para el estudioso de la comunicación.

Esa es mi experiencia personal con este libro: de cómo usar referencias de un nuevo ámbito de la psicología para su aplicación a la comunicación. Y recuerdo que el libro se convirtió en una guía perfecta a través de algunos conceptos que resultaban novedosos para mí y por algunos autores que no conocía. Las lecturas posteriores certificaron mi primera impresión sobre el tino de Sadler-Smith al recoger las teorías de algunos profesores, puesto que se han convertido en muy pocos años en clásicos de la cuestión: Ambadi, Giggerenzer, Klein, Tversky y Kahneman, Damasio.

Y, gracias a la luz que Sadler-Smith y luego otros profesores arrojaron, empecé a investigar sobre ciertos mecanismos persuasivos que habían sido elididos con anterioridad. Y esta es mi emocionante experiencia con *La mente intuitiva*, un libro que explica las teorías psicológicas y los mecanismos que usa lo que el autor llama «la mente ambidiestra», y que permitió extender mis pesquisas sobre lo que podría denominarse «persuasión dual». Fue el trabajo sobre los procesos de la persuasión y el énfasis en la actividad cognitiva de los receptores lo que sentó las bases para el desarrollo de los modelos duales de persuasión. En esta creación, también tuvieron su influencia las premisas de la inteligencia artificial sobre los dos modos de afrontar los problemas: el algorítmico –lento y preciso– y el heurístico –rápido y tentativo–, que los psicólogos sociales tomaron como referencia.

El resultado fue la promoción de la idea que, frente a un mensaje persuasivo, el receptor tiene la tendencia o bien a analizar racionalmente la realidad propuesta y elaborar un juicio a partir de este tratamiento profundo de la información, o bien a a evaluar intuitivamente los mensajes para obtener un juicio sin demasiado esfuerzo cognitivo. Por lo tanto, estos modelos de persuasión distinguen dos tratamientos distintos que realiza el público sobre un mensaje: el tratamiento racional (también llamado «central o sistemático») y el tratamiento intuitivo (también llamado «periférico o heurístico»). Estos tratamientos varían en función del interés y la concentración del público para con el mensaje, y así como de variables de contexto.

Esa fue la dirección que indicó la señal de *La mente intuitiva* en el kilómetro 40 del camino de mi búsqueda.

Pero el libro no se centra en cuestiones de comunicación (esa es la pasión del prologuista), sino que traslada las consecuencias de esta mente intuitiva a distintos ámbitos de la vida profesional, con una especial atención hacia el liderazgo y el emprendimiento (no en balde Sadler-Smith es profesor de Comportamiento de la Organización). Y usted, lector, podrá impresionarse con los resultados de la aplicación de la mente intuitiva a las tareas profesionales que el profesor describe. Por eso, además, este libro también me fascina: por la capacidad del profesor Sadler-Smith de trasladar sus conocimientos a la sociedad, de transferir estos descubrimientos a los profesionales que tanto los necesitan.

**Lluís Pastor**
*Profesor de Comunicación*
*Universitat Oberta de Catalunya*

# Introducción. Tu activo más valioso

En un mundo de incertidumbre y constante cambio, las personas, en especial los líderes y ejecutivos, se ven en la obligación de preguntarse en qué pueden confiar cuando las cosas se ponen difíciles: cuáles son sus activos más importantes. Durante la crisis de crédito de 2008 y la consecuente recesión de 2009, millones de personas normales tuvieron que hacerse esta importante pregunta. ¿Cuál era su activo más importante? ¿Era la casa que poseían, sus acciones e inversiones, su trabajo? Los desagradables acontecimientos que tuvieron lugar en 2008 y 2009 hicieron comprender, a millones de personas en todo el mundo, que dar por seguros activos de supuesto alto valor, como propiedades inmobiliarias y riqueza financiera, podía llevar a que ciudadanos, empleados y directivos de empresas, incluso gobiernos, quedaran, virtualmente, indefensos. Las acciones pueden acabar valiendo poco más del papel en el que están impresas, una casa puede valer menos que la hipoteca asumida para adquirirlas y grandes empresas pueden quebrar en cuestión de segundos. Los efectos secundarios (quiebras, cierres, bancarrotas, desempleo, amenazas de deflación e inquietud en la población civil) pueden ser traumáticos.

Pero la pesadumbre de la recesión económica ha servido para que mucha gente se dé cuenta de que, en el fondo, el activo más valioso que puede tener un empleado, líder o ejecutivo no es algo que se pueda extirpar de sí, algo que pueda poseer otro. Su efecto multiplicador puede ser extraordinario; puede usarse para crear otros activos, como un nuevo trabajo o una nueva oportunidad de negocio. Es algo perfectamente natural y eminentemente sostenible; bajo las condiciones correctas y con el cuidado y atención apropiados puede crecer de forma real, permanente y valiosa: es un activo con garantía de por vida. Puede empoderar y emancipar a ciudadanos y trabajadores, dejando atrás a líderes ineptos e inmorales. Como líder, directivo, empleado o ciudadano, tu activo más valioso no está encerrado en una caja de seguridad de un banco, ni en ladrillos y cemento, ni en el balance de una compañía; se

guarda en un lugar mucho más seguro aunque bastante frágil, tu cabeza, y es una cartera de valores gemelos: tu mente analítica y tu mente intuitiva.

¿Por qué *mentes* y no *mente*? Recientes avances científicos en los campos de la psicología y la neurociencia cognitiva muestran que la especie humana ha desarrollado dos sistemas de pensamiento diferentes (dos mentes), que son la base no solo de nuestro proceso de razonamiento,[1] sino también de nuestros sentimientos y comportamientos. Cada una de las dos mentes que poseemos es un activo único y valiosísimo, tanto en la vida privada como en la profesional.

La mente analítica es el activo al que nuestra educación y entrenamiento se proponen cuidar, mejorar y disciplinar desde que empezamos el colegio hasta que dejamos la universidad, e incluso más; muchos másteres, por ejemplo, son altamente (quizá demasiado) analíticos y basados en datos. La mente analítica nos da el poder de computar, razonar y resolver problemas. No obstante, solo conforma el 50% del diseño con el que la naturaleza ha dotado a nuestra especie para pensar, resolver problemas, crear, juzgar y decidir. Junto a la mente analítica se encuentra otro activo mental que suele pasar desapercibido y, en la mayoría de las empresas, inexplotado: la mente intuitiva. Aunque si echamos un vistazo más de cerca al mundo comercial, veremos que hay muchos personajes significativos que han visto el potencial y el valor de este importante activo.

El *walkman* de Sony, Starbucks Coffee y Virgin, además de haber sido marcas globales de éxito, tienen al menos otra cosa en común: los más altos ejecutivos de cada una de estas empresas han utilizado la intuición espontánea y el instinto en los negocios (productos de la mente intuitiva) como elemento fundamental en los procesos de gestión y toma de decisiones en sus empresas. Para estos ejecutivos, sus mentes intuitivas y las de sus empleados son elementos vitales en la base de recursos humanos de sus empresas. Y no son solo estos tres; muchos líderes de empresas exitosas han sobresalido por poder desplegar su intuición y la de sus trabajadores hábilmente, en el lugar y momento correctos, en la gestión de sus negocios, la búsqueda de beneficio y la creación de riqueza.

Los ejemplos de Akio Morita, de Sony, Howard Schultz, de Starbucks, y Sir Richard Branson, de Virgin, dan fe de la importancia de la mente intuitiva en la creación de nuevos productos y la innovación empresarial. No solo han sido generadores de riqueza para personas, empresas y países, sino que han impactado en las vidas de millones de personas en todo el mundo, creando productos y servicios que han dado forma al mundo moderno. Para estas empresas, y muchas otras, la mente intuitiva ha demostrado ser uno de sus más valiosos activos. Akio Morita, de Sony, describe la intuición como algo esencial para la creatividad, piedra angular de la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos:

> «Las máquinas y los ordenadores no pueden ser creativos por sí mismos porque la creatividad necesita algo más que el procesamiento de la información existente. Necesita el pensamiento humano, la intuición espontánea y un montón de valentía.»[2]

La experiencia de Howard Schultz, de Starbucks, da fe de la carga emocional que implican las intuiciones creativas; si se interpretan y siguen correctamente, pueden llevar a una oportunidad de negocio única:

> «Fue en la primavera de 1983. Llevaba un año en Starbucks y la empresa me había enviado a Milán para asistir a una feria internacional de artículos del hogar. La mañana siguiente de mi llegada, decidí ir andando a la feria. Durante mi paseo hacia el centro, me percaté de que había cafeterías en casi cada esquina de la calle. Lo que me dejó emocionalmente impactado fue el ritual y el romanticismo de cada cafetería. Los camareros, llamados *baristas*, tenían un fuerte lazo con sus clientes. Todo tipo de gente entraba en las cafeterías, que eran como extensiones del porche delantero de las casas en todos los barrios. Y la idea se me ocurrió como un relámpago: ¿Por qué no llevar el concepto a América? Podía rehacer Starbucks para conseguirlo. La visión fue apabullante, *me estremecí*.»[3]

Sir Richard Branson, de Virgin, reconoce en su autobiografía que, para él, las corazonadas son un ingrediente fundamental cuando decide emprender nuevos negocios:

> «En unos treinta segundos, mi mente ya tiene una idea de la persona que acabo de conocer. De la misma forma, cuando recibo una propuesta de negocio, en unos segundos ya soy capaz de saber si la idea me excita o no. Confío más en mi instinto que en el estudio de grandes cantidades de estadísticas.»[4]

Las corazonadas sobre gente, eventos y situaciones no son exclusivas de los grandes ejecutivos de empresas de éxito, que usan la intuición para tomar importantes decisiones. La naturaleza, a través del proceso evolutivo, ha equipado al *Homo sapiens* con un sistema de percepción, procesamiento y toma de decisiones altamente sofisticado, que opera sin esfuerzo y más allá de nuestra conciencia. Todos tenemos intuición, todos hemos experimentado sus efectos y todos hemos sufrido las consecuencias de prestar atención a la intuición o ignorarla. Trabaja en paralelo con la mente analítica y las necesitamos a ambas para desarrollarnos, beneficiarnos de ellas y crecer en nuestra vida personal y profesional.

La mente intuitiva evolucionó, probablemente, como una alarma neurobiológica que servía de radar de alerta temprana, ofreciendo ayuda para decidir lo que hacer, en quién confiar, cuándo y cómo tomar decisiones importantes. El resultado es un sistema de guía que a menudo peca de cautela, ya que nuestro bienestar y supervivencia son su principal prioridad. Igual que un complejo simulador informático, la mente intuitiva nos ofrece una ventana al futuro, permitiendo a sus usuarios establecer hipótesis sobre posibilidades y problemas futuros. Además de señalizar los peligros, la mente intuitiva también nos avisa de las oportunidades, y las señales con las que marca el camino pueden predecir el futuro, las recompensas que obtener y los peligros que pueden aparecer en el camino.

Por desgracia, nuestra mente intuitiva no puede comunicarse directamente con nosotros en el lenguaje normal de nuestra consciencia: las pa-

labras. Para difundir su mensaje, la mente intuitiva habla un lenguaje diferente, el de las corazonadas o sensaciones. Es un antiguo sistema biológico cuerpo-mente, pero, igual que ocurre con la más avanzada tecnología, una de sus desventajas es que no podemos confiar en ella al 100%. La alarma intuitiva que sentimos en nuestra conciencia puede ser malentendida o malinterpretada, pasada por alto o ignorada. A veces, sus predicciones pueden llevarnos por el camino equivocado y podemos confundir su voz con otras voces más débiles, aunque potencialmente peligrosas, como errores lógicos, sesgos, prejuicios y anhelos.

¿Cómo podemos alejarnos de estas trampas? La respuesta, como en cualquier otro sistema sofisticado, es que necesitamos un manual de usuario para ayudarnos a comprender el funcionamiento del sistema y para aprender a usarlo de la manera más efectiva posible. Algunos místicos creen que la mente intuitiva es el hogar de un sacrosanto sexto sentido, cuyo poder está limitado por los intentos de entenderlo. Este es uno de muchos puntos de vista, pero, según la posición que adoptamos en este libro, el funcionamiento de la mente intuitiva:

1) no es mágico ni paranormal;
2) puede explicarse científicamente.

Desde una posición así, podemos comprender y gestionar el poder de nuestro sexto sentido en el mundo empresarial, sin entrar en conflicto con la perspectiva espiritual que algunas filosofías y prácticas, como el budismo, mantienen sobre la intuición y la mente. Para desarrollar el juicio intuitivo en la vida personal y profesional, es fundamental tener en cuenta las normas por las que se rige la mente intuitiva y las bases sobre las que su diseñadora, la naturaleza, la ha construido. Partiendo de este principio, el libro se basa en cinco asunciones principales:

1) El diseño básico de nuestra especie cuenta con una mente intuitiva y una mente analítica.

2) Las sociedades occidentales y, en particular, las organizaciones empresariales, han privilegiado la mente analítica sobre la intuitiva.

3) La mente intuitiva puede tener efectos poderosos o peligrosos en los juicios que emitimos y en las decisiones que tomamos.

4) La comprensión de la mente intuitiva nos da el poder de tomar decisiones instruidas en nuestra vida personal y profesional.

5) La mente intuitiva es uno de nuestros activos más importantes y valiosos, y no la explotamos lo suficiente.

Una última advertencia: los términos *mente intuitiva* y *mente analítica* son metáforas de los sistemas en los que se basan estos dos tipos de pensamiento. Ambos son útiles y adecuados bajo distintas circunstancias. En el mundo empresarial, si se utilizan correctamente, significan una valiosa y competitiva ventaja, sostenible y difícil de copiar. Cualquier tendencia por mi parte hacia un lenguaje antropomórfico, mostrando los homúnculos intuitivo y analítico en nuestra cabeza, es una exageración deliberada, con el único objetivo de facilitar la explicación. Si existen o no literalmente estas dos mentes, y las regiones cerebrales específicas en las que puedan encontrarse, es un tema interesante pero no es relevante para nuestro propósito. La cuestión de vital importancia es el efecto que estos dos tipos de pensamiento tienen en la forma como percibimos, pensamos, sentimos y actuamos en situaciones de gestión. La práctica de la intuición en los negocios es tan antigua como la gestión en sí misma, aunque el estudio de la intuición en la gestión está dando ahora sus primeros pasos, gracias al desarrollo, la concepción, la sistematización y la evaluación de técnicas de entrenamiento para mejorar el pensamiento intuitivo de los ejecutivos.[5] La respuesta a la importante pregunta de ¿puede la intuición ser desarrollada? es, desde la perspectiva de este libro, un inequívoco y rotundo sí. La experiencia profesional, el conocimiento de la ciencia tras la intuición y la conciencia instruida son los ladrillos con los que construir uno de nuestros activos más profundos y duraderos: la inteligencia intuitiva.

# Notas

1. J. St. B.T. Evans (2003). «In two minds: dual process accounts of reasoning». *Trends in Cognitive Sciences* (núm. 7(10), págs. 454-459).
2. A. Morita (1991). «Selling to the world: the Sony Walkman story». En J. Henry; D. Walker (eds.). *Managing Innovation* (pág. 191). Londres: Sage Publications.
3. Interview 1998, «King bean», *Your Company* (núm. 8(3)).
4. R. Branson (2005). *Losing My Virginity: how I've survived, had fun and made a fortune doing business my way* (págs. 120 y 152). Londres: Virgin books.
5. Por ejemplo: E. Sadler-Smith; L. A. Burke (2009). «Fostering intuition in management education: activities and resources». *Journal of Management Education* (núm. 33(2), págs. 239-262); E. Sadler-Smith; E. Shefy (2007). «Developing intuitive awareness in management education». *Academy of Management Learning and Education* (núm. 6(2), págs. 1-20).

# Capítulo I
# Herramientas mentales intuitivas

*En este capítulo, presento la idea central del libro: tenemos dos mentes en un solo cerebro, una mente intuitiva y una mente analítica. Continúo describiendo cuatro características distintivas de la mente intuitiva: «habla» en el lenguaje de los sentimientos; es rápida y funciona de forma espontánea; es un sistema que permite el reconocimiento de patrones holísticos, y ofrece hipótesis en vez de certezas.*

Hace algunos años, un hombre al que me referiré como Joe apareció en un documental televisivo de la BBC llamado *Brain Story**. Joe sufría epilepsia en grado severo y, para tratar su enfermedad, los médicos decidieron amputar las conexiones entre los hemisferios izquierdo y derecho de su cerebro. Tras la operación, surgió pronto un inesperado efecto secundario: la cirugía tuvo los efectos positivos previstos, pero además Joe se vio, literalmente, con dos cerebros. Ahora tenía la asombrosa habilidad de visualizar dos formas diferentes de manera independiente, una con cada cerebro (por ejemplo, un círculo y un cuadrado), y dibujar las dos a la vez, una con cada mano. Los estudios hechos con Joe y cientos más como él en un programa de investigación científica que ha abarcado medio siglo revelaron que los dos hemisferios del cerebro controlan aspectos muy diferentes de pensamiento y acción: por ejemplo, el hemisferio izquierdo domina los campos del lenguaje y el habla, mientras que el derecho se especializa en tareas espaciales.[1]

La evidencia del diseño de «dos cerebros» del *Homo sapiens* es inequívoca, pero ¿qué ocurre con la mente? ¿Acaso hay más de una mente vagando en el interior de nuestras cabezas? ¿Puede el modelo de dos mentes explicar por qué la razón (cabeza) y el sentimiento (corazón) nos empujan en direcciones opuestas? ¿Por qué a menudo tenemos la cabeza en dos sitios distintos y no somos capaces de decidirnos? ¿Cómo podemos reconciliar e integrar estos dos sistemas de pensamiento y razonamiento en un mundo en el que no podemos estar siempre dilucidando, en el que las opciones deben reducirse al mínimo, en el que debemos tomar decisiones?

* N. de la T.: «Historia del cerebro».

# 1. En dos mentes

La idea de que la psique humana (tomada de una palabra griega que significa «alma») tiene dos partes no es algo nuevo. Por ejemplo, en la antigua Grecia, el dios Apolo era sinónimo del orden, la racionalidad y la autodisciplina, todo lo contrario a Dionisos, que representaba la cara caótica, instintiva y alborotada de la naturaleza humana. En la antigua sabiduría China, que perdura a día de hoy, la fuerza mental del Yin supone un intelecto «de la mente frontal» contrapuesto al Yang, cierta intuición del «reverso de la mente».[2] Esta dualidad no solo es importante en China y la antigua Grecia, sino que es algo recurrente a través de la historia. La humanidad ha sido testigo de las luces y sombras del liderazgo político y empresarial, y el concepto de dos mentes es una dualidad que se refleja en muchos de nuestros iconos culturales, por ejemplo, la «oscuridad»[3] de Shakespeare o el *Dr. Jekyll y Mr. Hyde* de R. L. Stevenson. Hoy es más relevante que nunca, ya que:

1) muestra algo fundamental sobre la dualidad de la naturaleza humana;
2) podemos beneficiarnos al equilibrar estas dos partes de nuestra naturaleza, tanto en nuestra vida profesional como en la personal;
3) la mente analítica ya no es suficiente por sí sola, al tener que encarar los retos a los que se enfrentan los gestores y líderes empresariales.

El concepto de dos mentes (intuitiva y analítica[4]) en un mismo cerebro es un tema principal en la psicología moderna. Las ideas de Apolo/Dionisos y el Yin/Yang, por no hablar del oscuro y misterioso subconsciente en los trabajos de Sigmund Freud y Carl Gustav Jung, son viejos conceptos que contienen percepciones indiscutibles pero, desde la perspectiva del siglo XXI, son la prehistoria de la mente intuitiva. El pensamiento moderno sobre la dualidad de la conciencia humana se basa en conceptos que van desde la biología evolutiva hasta los modelos de mente-dual de la psicología social y cognitiva; además, para aquellos interesados en el micromundo de la mente intuitiva, las últimas técnicas de escaneo cerebral están empezando a dibujar el mapa geográfico neuronal de algunos de estos procesos. La visión moderna de las dos mentes del *Homo sapiens* se resume a continuación:

| Datos clave n.º 1: La visión moderna de las dos mentes | |
|---|---|
| Desarrolladas en momentos distintos | La mente analítica es una actualización moderna, que surgió, quizá, hace menos de 50.000 años, coincidiendo con el desarrollo de las herramientas, el arte rupestre y la religión. |
| Bajo distintos grados de control consciente | La mente intuitiva tiene una fuerte y a menudo a-racional (no irracional) voluntad propia. La mente analítica, por contra, es la que crea y sigue las normas, es un refuerzo personal mental que puede fijar los excesos pero a la vez inhibir el potencial de la mente intuitiva, sobrepasada a menudo por la burocracia y la estricta organización empresarial. |
| Complemento y conflicto | A veces, la mente analítica y la intuitiva trabajan juntas en equilibrio y armonía; otras veces se contradicen, compitiendo por la atención y el control de nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. |
| Ejercen gran influencia en las decisiones laborales, personales y vitales | Esto es especialmente cierto en la gestión empresarial, donde muchas de las mejores empresas parecen haber dominado la fina línea entre, por una parte, el rigor intelectual y la disciplina analítica y, por otra, la libertad creativa de la intuición. |

Tenemos en cuenta a nuestra mente analítica no solo porque está bajo el control de nuestra consciencia, sino porque además nos «habla» interiormente en el lenguaje que nos es más familiar: la palabra. Asociamos la idea de «la mente» con la lógica y el pensamiento racional. Su trabajo es el epítome del intelecto y la razón humanos. Quizá no estamos tan familiarizados con la idea de la mente intuitiva porque no está bajo nuestro control consciente (no somos conscientes de los procesos que conducen a un momento de intuición); trabaja sin esfuerzo (tener una intuición es fácil, no está sujeta a voluntad) y tampoco tiene una voz (no nos habla en el lenguaje de las palabras, sino con corazonadas y presentimientos). A veces incluso se llega a imbuir a la intuición de un sexto sentido de magia y misterio, pero estas ideas son desechadas en la comunidad científica, tachándose de cándidas e imaginativas. Asociamos la idea de «intuición» al corazón más que a la cabeza y, en muchos círculos de gestión empresarial, obedecer a una corazonada está visto como la antítesis de la racionalidad y, por ello, como algo despreciable y que se debe evitar siempre que sea posible.

Como *Homo sapiens*, literalmente hombres sabios, nos enorgullecemos de la capacidad que nos distingue: la racionalidad. Aunque su puesta en práctica es otra cuestión. Muchos psicólogos políticos darían fe de que, a la hora de elegir un primer ministro o un presidente, el corazón a menudo gana la batalla a la cabeza. En las elecciones, la gente tiende a votar a un candidato por la forma en que este les hace sentir (en otras palabras, voto visceral) y, muchas veces, el más ligero desliz del candidato puede ser determinante para perder la confianza de sus votantes. Por ejemplo en 1984, cuando unos meses antes de las elecciones en Estados Unidos, el presidente Ronald Reagan luchaba por la reelección. Estaba preparándose para su discurso de radio semanal cuando, durante las pruebas de sonido con el micrófono abierto, bromeó haciendo la siguiente afirmación: «Ciudadanos americanos, me place comunicarles que hoy he firmado una ley que acabará con Rusia para siempre. Empezaremos el bombardeo en cinco minutos». Millones de personas oyeron estas palabras, entre ellos los rusos, que, no sin razón, pidieron una disculpa. La popularidad de Reagan cayó en picado; ganó las elecciones en noviembre, pero con un margen mucho más reducido. La evolución ha programado a los seres humanos para gravitar hacia líderes potenciales que generan «dividendos emocionales», aquellos que inspiran nuestras esperanzas y mitigan nuestros miedos.[5] Esto nunca ha sido tan visible como en la América post-George W. Bush, con la elección de Barack Obama.

Desde un punto de vista estrictamente práctico, necesitamos una mente analítica y una intuitiva para vivir día a día. Sin dos mentes, la vida sería tan ardua y exigente que seríamos incapaces de funcionar, sobrepasados por el número, alcance y complejidad de las tareas a las que nos enfrentamos. Por ejemplo, a un nivel bastante básico, la mente intuitiva nos posibilita la realización de tareas bastante complejas, y a la vez cotidianas, con el piloto automático puesto. Volver a casa del trabajo andando, conduciendo nuestro coche, tomando el tren o el autobús es una actividad ciertamente compleja, que hacemos sin utilizar el pensamiento consciente (piensa en la primera vez que hiciste ese camino del trabajo a casa que ahora te es tan familiar). Dejar una parte del mantenimiento básico de nuestras vidas en manos de la mente intuitiva supone que podemos dedicar nuestros preciados recursos de pensamiento analítico a otros asuntos menos mundanos. Aunque esto no quiere decir que las tareas que realizamos con el «piloto

automático» utilicen la intuición, de hecho no lo hacen; son respuestas a situaciones habituales que comparten algunas características del tipo de intuición en el que se centra este libro (por ejemplo, no necesitan mucho pensamiento consciente).

Son las intuiciones complejas, instruidas, las que componen la base del instinto empresarial de los gestores y líderes, y dichas intuiciones funcionan mejor cuando estos tienen la experiencia necesaria y requerida para descifrarlas; para poder hacer juicios o tomar decisiones basadas en lo que ha funcionado bien en el pasado. Estos juicios pueden manifestarse en cualquier situación: desde la forma de cerrar una venta o saber cuándo y dónde invertir en bolsa, hasta la dirección correcta que debe tomar un negocio. La mente analítica aparece (re-)involucrada:

1) cuando hay un giro inesperado de los acontecimientos, por ejemplo, cuando un emprendedor intuitivo debe replantearse las cosas tras el fracaso repentino de una oportunidad de negocio;
2) cuando un responsable debe tomar decisiones a las que no se ha enfrentado antes, por ejemplo, al salir a mercados internacionales en los que las intuiciones específicas de la cultura pueden no funcionar.

La mente intuitiva surge cuando debemos hacer juicios personales y sociales complejos en cualquier campo de la vida. A menudo, las decisiones más complejas a las que nos enfrentamos están relacionadas con la gente o con el trabajo, y muchas veces no hay una respuesta claramente acertada o equivocada en el momento en el que debemos tomar la decisión. Por ejemplo, ¿qué podría ser más importante, o arriesgado, que decidir dónde vivir, con quién casarse, a quién contratar, si aceptar o no una oferta de trabajo, o en qué negocio invertir?

## 2. El modelo de dos mentes

El modelo de dos mentes, tema principal de la psicología a lo largo de varias décadas, ha vivido una impetuosa renovación gracias al desarrollo científico en distintos campos, entre ellos la biología evolutiva y la neurociencia cognitiva.

1) La mente analítica es un poderoso sistema, desarrollado recientemente, que cuenta con el poder de monitorizar, intervenir y anular la mente intuitiva; es un peso pesado cognitivo que puede resolver muchos de los problemas intelectuales y computacionales más exigentes de la vida.

2) La mente intuitiva es un veloz conjunto de sistemas, más antiguo y ágil, que opera sin esfuerzo al mismo tiempo que la mente analítica. Es especialmente potente cuando nos enfrentamos a importantes juicios sociales, estéticos, creativos y morales. Todos ellos son aspectos cruciales en la toma de decisiones de negocio, sobre todo cuando las empresas aspiran a centrarse en la gente, la sostenibilidad, la responsabilidad y la ética.

Estudios conducidos por psicólogos durante los últimos quince años sugieren que las diferencias entre las mentes intuitiva y analítica pueden resumirse de la siguiente manera:[6]

| **Datos clave n.º 2: El modelo de dos mentes** | |
|---|---|
| Mente analítica | Mente intuitiva |
| Ancho de banda estrecho (procesador en serie) | Ancho de banda amplio (procesador paralelo) |
| Proceso controlado (forzado) | Proceso automático (sin esfuerzo) |
| Trabaja paso a paso | Trabaja por reconocimiento de patrones completos |
| Consciente (procesos abiertos a introspección directa) | No consciente (procesos no abiertos a introspección directa) |
| «Habla» en el lenguaje de las palabras | «Habla» en el lenguaje de los sentimientos |
| Formación más rápida (aprende rápidamente) | Formación más lenta (aprende lentamente) |
| Funcionamiento más lento | Funcionamiento más rápido |
| Evolución reciente (quizá de decenas de miles de años) | Evolución antigua (quizá de cientos de miles de años) |

La interacción entre la mente analítica y la intuitiva es una tensión inherente a la psique humana. Mi experiencia de ser «yo» es que mis pensamientos y acciones son cosas que el «yo» consciente analítico determina, cosas que controlo. Pero si me restrinjo a esta visión de mí mismo estoy, de hecho, engañándome, trabajando bajo una ilusión de control, olvidando que mi mente no consciente, intuitiva, puede dirigir el timón, guiando mis pensamientos, sentimientos y acciones de maneras que me son desconocidas.[7] La mente analítica trabaja bajo la asunción, o quizá bajo el delirio, de ser la dominante, cuando en realidad es posible que la mente intuitiva tenga una mayor influencia sobre nosotros de lo que creemos.

**La ciencia de la mente intuitiva. ¿Quién manda?**

Investigadores del Instituto Max Planck de Leipzig descubrieron que, monitorizando las señales cerebrales que las personas enviaban en experimentos de toma de decisiones, podían predecir qué botón pulsarían los participantes siete segundos antes de tomar, conscientemente, la decisión. Normalmente, los investigadores se interesan por lo que ocurre en el momento de tomar una decisión o poco después; los científicos de Leipzig decidieron centrarse en lo que sucede inmediatamente antes de que llegue una elección consciente. En el experimento, los participantes tenían libertad para elegir si querían pulsar el botón con la mano izquierda o derecha, y el momento en que pulsarlo. El objetivo era descubrir lo que ocurre en el cerebro justo antes de que la persona *sintiera* que (fuera consciente de que) había tomado su decisión.

Escaneando los cerebros de los participantes, los científicos fueron capaces de «leer su mente», sus intenciones, y pudieron predecir las decisiones que tomarían siete segundos antes de que ellos mismos supieran que habían tomado una decisión. John-Dylan Haynes, investigador jefe del experimento, comentó: «Muchos procesos cerebrales ocurren de forma automática y sin intervención de nuestra conciencia. Este proceso evita que nuestra mente se sobrecargue

con tareas rutinarias sencillas. Pero, al tomar decisiones, tendemos a asumir que están tomadas por nuestra mente consciente». La investigación tiene implicaciones más allá de la toma de decisiones sencillas ya que, por ejemplo, plantea la pregunta de qué entendemos por «libre albedrío», y cuestiona quién (la mente consciente analítica o la mente no consciente intuitiva) decide y cuándo.

Desde el punto de vista del modelo de dos mentes, la mente intuitiva puede a veces preparar, de manera inconsciente, una elección por adelantado. Una de las grandes ventajas de tener dos mentes es que una elección intuitiva puede ser revertida por la intervención de la mente analítica[8] (o viceversa).

*Fuente*: C. S. Soon; M. Brass; H.-J. Heinze; J.-D. Haynes (2008). «Unconscious determinants of free decisions in the human brain». *Nature Neuroscience* (núm. 11, págs. 543-545).

Aunque la mente no consciente, intuitiva, influya ampliamente en nuestra vida diaria, ignoramos en gran medida el poder que tiene. Entonces, ¿cómo sabemos que está ahí?, ¿cómo deberíamos buscarla? La mente intuitiva se distingue por cuatro características:

1) «Habla» el lenguaje de los sentimientos.
2) Es rápida y espontánea.
3) Es holística.
4) Puede ofrecer hipótesis, pero no certezas.

## 3. La mente intuitiva «habla» el lenguaje de los sentimientos

Ya que la mente intuitiva no puede hablar, necesita una forma atrayente de difundir su mensaje en nosotros. Uno de los argumentos más contundentes de los que dispone la naturaleza para modificar el

comportamiento de cualquier organismo, incluidos los humanos, es el sentimiento. Sabemos, por nuestra propia experiencia y lo que sabemos de otros, que la intuición es visceral; está conducida por sentimientos interiores, más que por un razonamiento consciente. Howard Schultz, de Starbucks, tuvo el sentimiento visceral de que tenía entre manos algo grande cuando sintió que su cuerpo se agitaba al pensar en llevar la experiencia del café de estilo italiano a Estados Unidos. Así pasó con Ray Kroc, cuando corrió el riesgo económico de fundar el imperio McDonalds basándose en un «sentimiento de su vena humorística», que chocaba frontalmente con el consejo de sus asesores financieros.

Los sentimientos que provoca la intuición pueden ser tan poderosos como para convencernos de que un juicio intuitivo es válido y correcto, aunque no podamos explicar por qué («las intuiciones pueden ser incorrectas, pero nunca se duda de ellas»). Así, los juicios intuitivos caen normalmente en uno de los siguientes dos grupos:

1) Persuasivos y precisos; ojalá fueran así el 100% de las veces, pero tristemente no es el caso.
2) Persuasivos e imprecisos; por tanto, es inestimable la habilidad de distinguir y desechar las intuiciones imprecisas y débiles de aquellas que tienen, potencialmente, algo útil que decirnos.

Un hecho de la vida intuitiva es que las intuiciones han evolucionado hasta ser algo difícil de ignorar. La convicción que llevan consigo implica una poderosa percepción de que cualquier tipo de sentimiento puede tomar el control de nuestros pensamientos y acciones. Dicho esto, debemos trazar una importante distinción: los sentimientos que vienen con la intuición son distintos de aquellos que llegan atraídos por una emoción pasional, como la rabia, el amor o el odio:

1) ¿Cuándo fue la última vez que experimentaste una emoción realmente fuerte, como la rabia? ¿Cómo la viviste? ¿Cuán intensa era? ¿Cuánto tiempo duró ese sentimiento: segundos, minutos, horas, días, semanas, años?
2) Piensa sobre la última vez que sentiste una corazonada; sentir que sabes algo pero no poder explicar por qué. ¿Cómo te sentiste? ¿Cuán intensa fue? ¿Cuánto tiempo duró esa corazonada?

Las respuestas emocionalmente rápidas pueden crear una rabia, tristeza, felicidad, miedo o disgusto intensos, pero afortunadamente tienden a disolverse en poco tiempo (por ejemplo, la mayor parte de la gente es físicamente incapaz de mantener un estado de ira durante días; sería emocionalmente agotador). Mientras que las emociones son veloces, los sutiles sentimientos que acompañan a los juicios intuitivos son menos intensos, pero pueden permanecer y, una vez experimentados, es posible regresar a ellos y reimaginarlos. Las intuiciones difieren de las emociones, y mezclarlas puede ser algo peligroso. Por ejemplo, si sentimos una atracción romántica hacia otra persona, o estamos apasionadamente comprometidos con lo que sentimos que es una gran oportunidad de negocio, nuestras emociones pueden sobrepasar a nuestro juicio intuitivo, que quizá sea más acertado. Ya que las intuiciones están acompañadas de sentimientos pero no implican carga emocional, es vital desarrollar la habilidad de separar los sutiles sentimientos atraídos por la intuición de las ansias y cargas que acompañan a las emociones.

**La ciencia de la mente intuitiva. Emociones y sentimientos**

Los psicólogos utilizan a menudo el término *afecto* al hablar de un sentimiento, emoción o deseo; proviene del latín *affectus,* que significa «disposición» (no confundir con *efecto*). Por otra parte, la palabra *emoción* deriva del francés *émouvoir,* que significa «excitación». Como nos recuerda el afamado neurólogo Antonio Damasio, las emociones y los sentimientos no son equivalentes: una emoción es un patrón de respuestas químicas y neurales producidas por el cerebro; un sentimiento es una representación mental subjetiva de los cambios fisiológicos que acompañan a una emoción. La distinción es sutil: las emociones se enfocan en el cuerpo (por ejemplo, para permitir volar o luchar), mientras que los sentimientos son una conciencia del estado emocional. Sentir una emoción alerta al cerebro de amenazas y retos,[9] o incluso de oportunidades, a las que se enfrenta el organismo. Experimentamos los sentimientos como cambios en el «paisaje corporal». En palabras de Damasio,

la conciencia humana compra una «póliza de seguro ampliada», porque podemos no solo responder a las amenazas y oportunidades (como haría un animal), sino también proyectar, planear e imaginar.

*Fuente*: A. R. Damasio (1994). *Descartes' Error: emotion, reason and the human brain* (pág. 133). Nueva York: HarperCollins.

La intuición llega a nuestra conciencia etiquetada con un sentimiento positivo o negativo, y esta etiqueta afectiva puede funcionar de dos formas diferentes:

1) Las intuiciones etiquetadas negativamente se marcan como algo que evitar.
2) Las intuiciones etiquetadas positivamente son señal de atracción.

Ya que, probablemente, la intuición evolucionó con el objetivo de ayudar a nuestros ancestros de la sabana a sobrevivir a los peligros sociales y naturales de la vida en el Pleistoceno, falla en las áreas de la precaución y la evitación. Al igual que los reflejos biológicos, los instintos y las emociones, la mente intuitiva es un golpe basado en una percepción instantánea, que actúa antes de que la mente analítica haya tenido oportunidad de intervenir. Al fin y al cabo, tomar a un inocente desconocido en la sabana como una potencial amenaza para la vida (y, por tanto, tratarlo con la mayor cautela) aumentaría las posibilidades de supervivencia de nuestro ancestro, incluso aunque el extraño no supusiera ninguna amenaza.

Nos guste o no, seguimos representando ciertos aspectos de nuestro pasado evolutivo en nuestra vida personal y profesional, solo que en el mundo moderno no tenemos que enfrentarnos a las situaciones de vida o muerte que amenazaban a nuestros antepasados. Por tanto, no puedo (o no necesito) confiar simplemente en mis corazonadas, independientemente de lo fuertes que sean; poseo una mente analítica que seguramente

también tenga algo importante, o incluso vital, que decir. Por ejemplo, imagina a un empresario con dos posibles candidatos que contratar, ambos con currículos igualmente buenos, con grandes resultados en una batería de tests psicotécnicos, de actitud y de simulación en el trabajo, con excelentes registros laborales. Siente que uno de ellos es perfecto para el trabajo y el otro no, aunque no sabe por qué.

En esta situación, ignorar la intuición puede llevar a tomar una decisión equivocada y cara, pero seguirla ciegamente puede llevar a rechazar a un buen trabajador o a problemas legales. ¿Qué hacer entonces? Completar la intuición consiguiendo más datos objetivos, por ejemplo, referencias por escrito, o una llamada telefónica a un antiguo jefe del candidato, puede ser útil para determinar si esa corazonada ha sido la base de un buen (o mal) juicio.[10] Las intuiciones son señales de alerta temprana y dispositivos de filtro inestimables, y pueden combinarse con análisis que permitan a los gestores, líderes e inversores proyectar y planear el futuro.

En las organizaciones empresariales, muchas de las situaciones a las que se enfrentan responsables y gestores son complejas, liosas y conflictivas, y deben hacerse juicios de alto riesgo a diario. Desgraciadamente, aquí vemos dos de las características incómodas de la vida intuitiva: primero, nunca podremos saber cómo será la intuición de otra persona, por ejemplo, cómo de intensa o convincente; segundo, incluso aquellas personas con la intuición más afinada pueden encontrar dificultades para convencer a otros de que su corazonada personal es importante e imperiosa.

| **Datos clave n.º 3: La importancia de las corazonadas** | |
|---|---|
| Los sentimientos dicen mucho. | Los sentimientos son el lenguaje de la mente intuitiva; las palabras, el de la mente analítica. |
| Las palabras no cuentan todo. | Las palabras, aunque sirvan para poner en claro un argumento lógico, no dejan de ser una aproximación de los sentimientos; no son los sentimientos en sí mismos. |
| Nuestras intuiciones afectan a otros. | Como seres sociales, a menudo debemos compartir nuestras intuiciones con nuestra familia, amigos y compañeros, para abrir una ventana a nuestros pensamientos, sentimientos, motivaciones e intenciones. |

Cuando usamos palabras para expresar nuestras corazonadas, puede que sintamos que nos sobran las palabras o, por el contrario, que se nos quedan cortas y, tristemente, muchas veces no somos capaces de expresar lo que sentimos.

**Ejercicio de intuición n.º 1: ¿Qué pasa cuando intuyes?**

El fenómeno de la intuición es algo único, personal y subjetivo. No sé cómo lo siente otra persona porque no puedo habitar su cuerpo. Así pues, lo que yo (o cualquier otro) pueda describir como intuición es inherentemente subjetivo.

¿Has experimentado alguna situación en la que llegabas a emitir una valoración convincente sobre una persona, objeto o situación, pero eras incapaz de decir cómo o por qué habías llegado a ese juicio? Si has vivido algo así es, seguramente, porque tu mente intuitiva te estaba hablando.

Piensa un momento: ¿Cuál fue esa situación y cuál fue la valoración a la que llegaste?

¿Cómo podrías expresar la forma en la que ese juicio intuitivo se te presentó si tuvieras que explicarlo a otra persona? ¿Cómo te sentiste? ¿Dónde estaba la intuición? ¿Tuviste algún sentimiento concreto? ¿Te viene a la mente alguna metáfora o imagen particular?

Desde un punto de vista más amplio, ¿hay algún aspecto de tu vida personal o profesional en el que tu intuición haya resultado ser especialmente efectiva?

- Trata de recordar episodios de intuición en tu vida, intenta rememorar las experiencias. ¿Qué ocurre cuando intuyes?

- ¿Tu intuición ha sido tu amiga o tu enemiga? ¿Te ha ayudado o te ha lastrado al juzgar o tomar decisiones?

Reflexionar sobre lo que pasa cuando intuyes y lo que pasa cuando sigues una intuición son los dos ladrillos más importantes para construir una inteligencia intuitiva.

## 4. La mente intuitiva es rápida y espontánea

Aún no he conocido a nadie capaz de generar una intuición a voluntad, estimulada en el momento. La intuición es algo que ocurre de manera involuntaria e inesperada. Por ejemplo, al conocer a alguien por primera vez, podemos tener una reacción instantánea sobre si nos gusta o no esa persona, si podemos confiar en ella, si nos atrae o nos repele; es algo que puede pasar en cuestión de segundos. La espontaneidad de la intuición es útil, ya que existen muchas situaciones complejas en las que debemos hacer juicios rápidos; por ejemplo, si comprometernos socialmente con alguien, si coger al vuelo una oportunidad de negocio disponible por poco tiempo, o qué hacer si estamos obligados a tomar una decisión a la velocidad del rayo.

En áreas sociales como la gestión y el liderazgo, las instantáneas intuitivas relativas al comportamiento de la gente conllevan gran cantidad de información y, muchas veces de forma inconsciente, contamos mucho sobre nosotros mismos en los primeros segundos de cualquier interacción social. Estas instantáneas, llamadas comúnmente *thin slices** (tema del libro *Blink*, éxito de ventas de Malcolm Gladwell), pueden ser increíblemente precisas. Pero debemos tratar estas respuestas instintivas con cautela e inteligencia, ya que los juicios intuitivos rápidos sobre una persona, objeto o evento pueden estar influenciados no solo por las emociones, sino también por nuestros prejuicios, expectativas o ánimos personales.

Un ejemplo de esto son los estereotipos. Nos guste o no, afectan a la imagen que mucha gente tiene de otra, especialmente al juzgar a aquellos que no están en su mismo grupo social (grupo hostil).[11] Uno de los peligros de una intuición social poco desarrollada es que puede hacer que las personas sean evaluadas en términos de categorías sociales que,

* N. de la T.: «finas porciones».

personalmente, aprobamos o rechazamos. La intuición social poco desarrollada es ineficaz porque implica sesgo y prejuicio. Preferir o favorecer a alguien porque pertenece a nuestra misma clase social, raza o género, no es intuición; es prejuicio y discriminación por clase, raza o género. Juzgar una situación por el resultado que esperamos de ella o por lo que creemos merecer no es intuición, es anhelo. Por si fuera poco, nuestro estado emocional general complica aún más el cuadro; si nuestro ánimo es positivo, tenderemos a creer más en la intuición.

Una forma de distinguir las buenas intuiciones de las malas es reflexionar, de modo consciente, sobre tus motivaciones y estados de ánimo y, si tenemos serias dudas, desplegar la red de seguridad de la mente analítica, o pedir a otra persona que actúe como caja de resonancia. La reacción fácil y tentadora a una corazonada será seguirla ciegamente, pero es una forma poco inteligente de usar la intuición. Por otra parte, si una intuición resiste a tu escrutinio y al de otra persona, deberías confiar más en ella. Antes de dejarte llevar por tu corazonada, pregúntate a ti mismo si es realmente un juicio intuitivo o si, por contra, es uno de los cuatro enemigos de la intuición:

| **Utilidad n.º 1: Los cuatro enemigos de la intuición** | |
|---|---|
| ¿Un juicio emocional? | Si es emocional, ¿cuáles son los indicios (por ejemplo, intensidad, duración)? |
| ¿Un prejuicio? | Si es un prejuicio, ¿contra quién tienes ese prejuicio y por qué (por ejemplo, género, clase, etnia)? |
| ¿Un juicio sesgado? | Si es sesgado, ¿cuál es la fuente de tu inclinación (por ejemplo, ves lo que deseas ver, ignorando los hechos)? |
| ¿Anhelo injustificado? | Si es un anhelo, ¿qué hay tras él (por ejemplo, deseo, esperanza, antojo)? |

Aquí también descubrimos una importante paradoja: la mente intuitiva es veloz, pero aprende despacio y, a menos que estemos programados para realizar ciertas habilidades de forma intuitiva, el desarrollo de una buena intuición requiere exposición, experiencia y opinión repetidas. Mientras que algunas personas pueden tenerla como un don natural, muchas otras

poseen una buena intuición social porque han estado desarrollando dicha habilidad a lo largo de sus vidas. Por otra parte, los juicios intuitivos relativos al ámbito laboral se adquieren en la edad adulta. Si cambiamos el rumbo de nuestra carrera laboral, deberemos olvidar las viejas intuiciones y desarrollar otras nuevas. La mente analítica, a diferencia de la intuitiva, es relativamente lenta y trabaja por deliberación, pero puede absorber nuevos conocimientos rápidamente leyendo, escuchando, mirando. En el ámbito laboral, el aprendizaje y la práctica dentro y fuera de la propia zona segura, junto con la retroalimentación sobre el rendimiento, construyen lo que el psicólogo Robert J. Sternberg llama calles prácticas; la inteligencia práctica que cimenta la intuición informada.

## 5. La mente intuitiva es holística

La mente intuitiva es holística en dos vías: la primera, porque su amplio ancho de banda le permite ver las situaciones en términos generales; la segunda, porque es un proceso de cuerpo-mente en el que el pensamiento y el sentimiento trabajan juntos y no por separado.

Para profesionales experimentados en distintas áreas, desde la gestión de empresas hasta la medicina o desde el golf al juego, el *quid* de la cuestión de una situación puede hacerse visible cuando algo se viene abajo, sin importar que se haya analizado minuciosamente o no. Por ejemplo, muchos agentes del orden público confían en su habilidad para reconocer cuándo hay algo que no encaja; a veces lo llaman SNE: simplemente no encaja. Esta historia sobre una redada de drogas ilustra el poder del SNE:[12]

> «Imagina una tarde de verano en una gran ciudad americana. Agentes antidroga de incógnito están llevando a cabo una operación en la que intentan comprar droga para pillar en el acto a los traficantes callejeros de sustancias ilegales. Cuando han conseguido comprar, alertan a sus compañeros, que están esperando en vehículos encubiertos, y les dan la descripción de los traficantes. Los coches se aproximan por la esquina de la calle para arrestar a los camellos. En la redada, el Oficial A, por alguna razón, grita

a sus compañeros que cojan al de la camisa roja, que tiene un arma; no ha sido identificado como uno de los traficantes, pero para el Oficial A es un SNE seguro. El hombre de la camisa roja empieza a correr calle abajo; es perseguido y rodeado por agentes de narcóticos hasta que no le queda otra que rendirse. Y cómo no, bajo su camisa roja encuentran un revólver.»

Pero ¿cómo «sabía» el oficial que aquel hombre llevaba un arma? Más tarde, recordando este suceso mediante preguntas concretas, quedó claro que el oficial había notado, sin notarlo, varias cosas inusuales aunque obvias, que por sí solas no eran muy importantes pero que, juntas en un todo, fueron captadas al instante por su mente intuitiva. El sospechoso:

1) se levantó, ajustándose la cintura;
2) llevaba una camisa de manga larga por fuera del pantalón, cuando era una cálida tarde de verano;
3) se giró para caminar en dirección opuesta a ellos;
4) se agarró la cintura como si asegurara un objeto pesado.

Ninguna de estas cuatro cosas decía mucho por sí misma, pero la combinación de todas ellas fue suficiente para que la mente intuitiva del oficial descifrara el punto clave de la situación: el chico de la camisa roja puede estar armado y ser peligroso. Su corazonada fue rauda, espontánea, etiquetada como negativa y errada en cuanto a precaución. Solo después su mente analítica, por medio de las preguntas, pudo razonar los eventos que se habían desplegado velozmente, de forma espontánea y holística. Este SNE fue un golpe de intuición, pero como bien sabemos, es posible que la intuición falle de forma estrepitosa.

Un buen juicio intuitivo en situaciones complejas y de presión requiere, a menudo, que una gran cantidad de información se recoja y procese en paralelo. La experiencia permite a aquellos que toman las decisiones separar la información relevante de la irrelevante, haciendo más fácil el procesamiento paralelo. Las personas con la experiencia suficiente para catalogar la información como relevante o no, aunque no sean capaces de explicar con claridad qué o cómo lo hacen (simplemente lo «sienten»), cuentan con una amplia ventaja sobre los novatos, y son menos propensos a cometer errores de juicio que puedan acarrear serias consecuencias.

La visión arquetípica de la mente analítica es la de una máquina fría, calmada, calculadora, que no se deja llevar por los sentimientos. Las máquinas, como los ordenadores, procesan la información desapasionadamente; el afecto es algo completamente desconocido para ellas. Por contra, el humilde ser humano es un complejo mejunje de pensamientos y sentimientos, no ha sido diseñado para el pensamiento analítico puro; la mente y el cuerpo humanos no están separados, sino que trabajan juntos como una sola cosa. Si los seres humanos tuvieran solo una mente analítica en la que confiar para resolver sus problemas, sería mucho más fácil tomar decisiones y emitir juicios en muchos aspectos de la vida. Sería genial tener un ordenador por cerebro; solo tendríamos que compilar hojas de cálculo, rellenar formularios de gastos o hacer devoluciones de impuestos. Pero no es así, y si bien la mente analítica puede bastar para que un robot funcione de manera correcta, no es suficiente para ti ni para mí. Nuestras vidas son tan variadas, ricas y apasionadas que ninguna máquina de cálculo podría siquiera aproximarse a su complejidad.

**La ciencia de la mente intuitiva. Memoria y emoción**

Los recuerdos se almacenan en nuestros cerebros como componentes separados, y se enlazan entre sí mediante redes asociativas que forman una intrincada red de datos, ideas, historias y sentimientos interconectados. Algunos son más visibles que otros para la mente consciente. Para que uno de estos «objetos de memoria» surja en nuestro pensamiento consciente, debe alcanzar un umbral de activación a través de la red asociativa.

Cada uno de los distintos elementos de la red tiene un peso de diferente fuerza, y algunos están etiquetados con sentimientos (etiquetas afectivas). El peso puede estar relacionado con distintas cosas, entre ellas nuestro estado emocional en el momento de preservar ese recuerdo. Los recuerdos emocionales están, a menudo, por debajo del nivel de conciencia, y son difíciles de recuperar (Freud hablaba de dichos recuerdos como reprimidos), pero pueden activarse

hasta exceder el umbral si en un determinado ambiente se presentan indicios relevantes. Por ejemplo, si visitas cierto sitio asociado con sentimientos afectivos o desagradables, los recuerdos de eventos pasados que ocurrieron en ese lugar pueden activarse por medio de los sentidos, y la escena es recuperada vívidamente por el pensamiento consciente.

*Fuente*: J. E. Le Doux (1996). *The emotional brain: the mysterious underpinnings of emotional life*. Nueva York: Simon and Schuster.

Los recuerdos emocionales dejan sólidas huellas y, una vez desencadenados, pueden provocar efectos rápidos y poderosos en nuestra memoria (por ejemplo, mucha gente puede recordar de manera precisa lo que estaba haciendo cuando se anunció la muerte de la princesa Diana, o durante los atentados del 11 de septiembre) o en nuestro juicio sobre una persona, objeto o situación (tendemos a pensar bien y favorablemente sobre aquellos sitios en los que hemos vivido momentos felices, y asimismo tenemos prejuicios negativos hacia aquellos lugares en los que hemos experimentado momentos poco gratos). Si tenemos una experiencia con una persona, objeto o situación cuando estamos en un estado altamente emocional, lo recordaremos de manera más vívida, y la asociación mantendrá potencial para volver a nuestro recuerdo si se dan las condiciones apropiadas. Incluso se ha llegado a argumentar que la visceralidad humana, con sus millones de células nerviosas, tiene su propia «mente». Aunque las corazonadas se manifiesten en nuestros cuerpos (incluyendo las vísceras), no se originan en el cuerpo, sino que emanan del cerebro como resultado de los procesos asociativos inconscientes que tienen lugar en la compleja red que forma la base de nuestra mente intuitiva.[13]

Al contrario de lo que podría esperarse, tener dos mentes no nos entorpece, sino que nos ayuda; no solo es beneficioso, sino esencial. La mente intuitiva trabaja junto con la mente analítica para llegar a una decisión.

| Datos clave n.º 4: La interacción de intuición y análisis | |
|---|---|
| Infusión | Se envían corazonadas que retroalimentan al cerebro, influenciando el modo como la mente analítica sopesa las alternativas. |
| Anticipación | Se influye en las opciones de decisión antes de que la mente analítica sea consciente o haya tenido tiempo de sopesar los pros y contras; algo indispensable en las situaciones complejas, relacionadas con la gente y sometidas a presión de tiempo. |

Las experiencias viscerales (corporales), entre ellas las corazonadas, tienen un fuerte impacto en nuestra forma de pensar, juzgar y decidir. El billonario magnate de las finanzas George Soros afirma que su cuerpo le envía señales de alerta tempranas cuando puede que esté tomando una mala decisión sobre sus inversiones:

> «El inicio de un dolor agudo era, para mí, señal de que algo estaba yendo mal en mi cartera. El dolor de espalda no me decía qué era lo que estaba mal... pero me incitaba a buscar algo que, de otra forma, hubiera pasado por alto.»[14]

La intuición es el funcionamiento de un sistema holístico en el que cuerpo y cerebro procesan, de forma conjunta, la información; así, *mente intuitiva* resulta ser un término poco apropiado, y sería mejor decir *el sistema intuitivo cuerpo-mente*. Encontramos esta idea en varias tradiciones orientales, como el ayurveda, un sistema médico que integra el bienestar físico, mental, social y espiritual; y el budismo, en el que cuerpo y mente son como «dos fardos de cañas que se sujetan uno a otro»; el «yo», si es que existe, no es más que una serie de procesos temporales cognitivos (pensamiento) y afectivos (sentimiento).[15] En una inspiradora contribución al debate sobre la naturaleza de la conciencia humana, el científico cognitivo Douglas Hofstadter afirma que el «yo» es un mito (indispensable, por otra parte) y que la conciencia no es ni más ni menos que una «alucinación *alucinada* por una alucinación», [16] análoga a una videocámara que se refleja a sí misma en un monitor, provocando una infinita regresión de las imágenes.

Junto con la mente analítica, la mente intuitiva no está ahí, fuera del cerebro u otras estructuras neurales. No está simplemente –usando un término de Descartes– «alojada» en el cuerpo, sino que es parte de un sistema psicofisiológico altamente desarrollado e integrado. Si aceptamos esto e in-

tentamos armonizar con nosotros mismos, siendo conscientes de los sutiles cambios en nuestro «paisaje corporal»[17] o nuestro sistema de cuerpo-mente, será posible sentir las intuiciones de forma más lúcida, desarrollar una percepción aumentada de ellas, aceptarlas y usarlas de manera más efectiva.

## 6. La mente intuitiva ofrece hipótesis

La técnica de Benjamin Franklin del álgebra moral o prudente es el punto fuerte de la mente analítica. Franklin la desarrolló en una famosa carta enviada en 1772 a su sobrino Joseph Priestly; con ella, trataba de evitar que el joven Joe diera pasos imprudentes. Dice algo así:

> «Toma una decisión que te parezca incómoda; escríbela al principio de una hoja de papel; divide la hoja en dos columnas, titulando una como pros y otra como contras; tras haberlo pensado durante tres o cuatro días, haz una lista exhaustiva de los pros y contras, sopésalos, y cuando un pro y una contra tengan parecido valor, tacha ambos de la lista; el balance que quede en el papel al final de este proceso será la mejor respuesta.»

La próxima vez que te enfrentes a una decisión compleja, personal o relacionada con los demás, puedes probar el álgebra moral de Ben Franklin. Yo he tenido que buscar vivienda muchas veces, y varias de ellas he estado a punto de utilizar este método para ayudarme a elegir dónde debía vivir. Siento una aversión natural por los engaños y trampas, pero cada vez que he intentado seriamente sopesar los pros y contras de algo, he estado tentado de amañar la lista para equilibrar mi valoración hacia mi opción preferida; la que yo *deseaba*. En la búsqueda de casa, así como en muchas otras decisiones complejas e importantes, a menudo «siento» una corazonada instantánea sobre algo que me gusta o no, y no soy el único. Como ejemplo, citaré a un ejecutivo de banca, trabajador de una gran organización inmune a los excesos de la crisis crediticia: «Normalmente tengo una idea preconcebida antes de empezar, y cuando intento analizar objetivamente los pros y contras, tiendo a oscilar hacia mis corazonadas».[18] Ya sea correcto o equivocado, aunque nos guste o no, los sentimientos afloran de forma

prominente en la toma de decisiones, a pesar de nuestro empeño de ser lógicos y analíticos y a pesar del llamamiento de otros a que lo seamos.

En general, los seres humanos sentimos cierta aversión por la incertidumbre y, aunque nos parezca frustrante no saber de antemano si una decisión será correcta, es normal que acabemos tomando riesgos, a diferentes niveles, prácticamente a diario. Esto ocurre en la mayoría de las decisiones importantes de la vida; la elección educativa y de carrera, la decisión de casarse, las compras de importancia, los asuntos familiares; nunca podemos saber con seguridad cómo saldrán las cosas. Reflexionemos sobre este hecho: algunas de nuestras decisiones más importantes, aun cuando podamos sentir algo parecido a la certeza en el momento de tomarlas, no son más que hipótesis de alto riesgo, entretejidas por la interacción de las mentes intuitiva y analítica.

Los juicios intuitivos, como cualquier otra hipótesis, son puestos a prueba solo con el paso del tiempo, con los cambios y el acontecer de las circunstancias. Los gerentes que pasan toda su vida profesional enfrentándose a elecciones conocen bien los riesgos que conlleva la toma de decisiones intuitiva, como ilustra otra cita de un experimentado ejecutivo de banca: «Diría que prácticamente todas mis decisiones en el trabajo están basadas, en menor o mayor medida, en corazonadas. Nunca hay una respuesta correcta o equivocada; normalmente, hay unas cuantas respuestas que son claramente equivocadas, y otras que son definitivamente correctas, pero nunca hay una sola respuesta correcta. Las mejores opciones suelen estar imbuidas de una corazonada que te hace *sentir* algo».[19]

**La ciencia de la mente intuitiva. La magia y el misterio de la mente intuitiva**

Un equipo de psicólogos estudió si la fe (o la falta de ella) en la intuición de una persona se relacionaba con su estado de ánimo y con su propensión a creer en fantasmas y extraterrestres. En el experimento, los participantes veían clips de vídeo de diecisiete segundos que, supuestamente, mostraban avistamientos de OVNI y fantasmas. Los investigadores, mediante un sencillo cuestionario,

descubrieron que aquellos participantes que estaban de mejor humor y confiaban más en su intuición eran más propensos a creer que el OVNI o fantasma del vídeo era real. Demasiada fe en la intuición puede predisponer a la gente a interpretar sus experiencias de formas paranormales, especialmente si se encuentran en un estado de ánimo positivo.

Las creencias no racionales (en cosas como OVNI, fantasmas o magia empática –aquella que crea relaciones simples entre objetos y personas, por ejemplo muñecas vudú, cristales, amuletos–) puede que tengan su raíz en una mente intuitiva biológicamente antigua: una que aprende sobre el mundo a través de imágenes poderosas, historias significativas (como los cuentos de hadas y los mitos) y asociaciones sencillas e intuitivamente atrayentes. Al ser intuitivas, estas creencias son difíciles de contrarrestar con la lógica y los argumentos racionales,[20] hecho constatado una y otra vez en comportamientos y rituales supersticiosos. Por ejemplo, ¿qué posible efecto directo puede tener una pulsera de la suerte o un ritual supersticioso en un acontecimiento físico? Esto puede ayudar a entender, también, por qué mucha gente asocia la intuición con magia, clarividencia, precognición, visión remota y otros fenómenos psíquicos.

*Fuente*: L. A. King; C. M. Burton; J. A. Hicks; S. M. Drigotas (2007). «Ghosts, UFOs and Magic: positive affect and the experiential system». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 92(5), págs. 905-919).

Somos afortunados por tener dos mentes a nuestra disposición, y doblemente afortunados porque nuestra mente analítica –el contrapeso cognitivo– no solo se consuma formulando preguntas penetrantes para discernir cómo nos sentimos sobre una elección, sino que también va más allá:

1) La curiosidad puede exponer las razones por las que una situación no es vista por la mente intuitiva e, inquiriendo más profundamente, dichas razones pueden salir a la luz.

2) El juicio intuitivo puede también apuntalarse con un hipotético «adelantamiento», mostrando el desarrollo futuro de la acción en tu película de Hollywood, o en la serie de la que eres protagonista.

Aun así, una simulación mental no es suficiente. Las simulaciones mentales se basan en la visualización consciente de estados futuros, y en que la mente intuitiva provoque una reacción afectiva del estado futuro visualizado. Prueba a hacer una simulación mental en el escenario de una decisión a la que te enfrentas y, cuando veas los acontecimientos desarrollarse, hazte preguntas importantes, como: ¿Puedo imaginarme viviendo aquí? O ¿cómo me sentiría si aceptara esta oferta de trabajo? Una hábil interconexión de pensamiento y sentimiento, de las mentes analítica e intuitiva, es la base de un acercamiento inteligente a la intuición.

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 1:**
**Acepta la mente intuitiva**

Somos un ser con dos mentes: una analítica y otra intuitiva, ambas producto de nuestra evolución. La mente intuitiva extrae la clave de una situación para producir juicios; intuiciones, presentimientos o corazonadas, que son rápidos, holísticos, no conscientes y afectivos. Al fin y al cabo, ni la mente intuitiva ni la analítica ofrecen garantía de precisión en los consejos que ofrecen sobre los juicios y las decisiones que los líderes y gerentes deben tomar. No estamos obligados a prestar atención al consejo de la mente intuitiva. Cuanto mejor comprendamos los procesos que suceden entre bambalinas, mejores serán nuestros juicios intuitivos. Para sacar lo mejor de las dos mentes, necesitamos saber cuándo y de qué manera utilizarlas. En las situaciones de decisión complejas, podemos combinar los juicios intuitivos instruidos con un adelantamiento mental de la situación, haciendo preguntas importantes y experimentando nuestros sentimientos hacia los diferentes resultados que pueden producirse; cómo de viables y realistas son. Las piedras angulares de la inteligencia intuitiva son dos preguntas: ¿Qué pasa cuando intuyes? y ¿qué pasó cuando intuiste?

# Notas

1. M. S. Gazzaniga (2005). «Forty-five years of split-brain research and still going strong». *Nature Reviews: Neuroscience* (núm. 6, págs. 653-659); «The man with two brains», consultado el 4 de septiembre del 2008 de http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/870311.stm.
2. C. K. Anthony (1998). *The Philosophy of the I Ching*. Stow, MA: Anthony Publishing Company; R. Wilhelm (2000). «The book of changes». En W. Bloom (ed.). *Holistic Revolution: the essential reader* (págs. 331-334). Londres: Allen Lane, The Penguin Press,.
3. De *La Tempestad* (acto V, escena 1), referencia del mago Próspero a su «semidiablo» Caliban.
4. Las teorías de procesamiento dual utilizan varios nombres para las dos mentes dependiendo de su enfoque; mis términos preferidos son los de *mente intuitiva/mente analítica*. Véase: S. Chaiken; Y. Trope (eds.) (1999). *Dual-process theories in social psychology*. Nueva York: Guilford Press; K. E. Stanovich; R. F. West (2000). «Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate?». Behavioral and Brain Sciences (núm. 23, págs. 645-665).
5. S. Begley (2008). «When it's head versus heart, the heart wins». *Newsweek* (febrero), consultado el 4 de septiembre de 2008 de http://www.newsweek.com/id/107601/page/1; «Famous political faux pas», consultado el 13 de septiembre de 2008 de http://wcco.com/slideshows/political.faux.pa.20.688643.html.
6. S. Epstein (1994). «Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious». American Psychologist (núm. 59, págs. 709-724); S. Epstein; R. Pacini; V. Denes-Raj; H. Heier (1996). «Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles». Journal of Personality and Social Psychology (núm. 71, págs. 390-405); J. St. B.T. Evans (2003). «In two minds: dual process accounts of reasoning». Trends in Cognitive Sciences (núm. 7(10), págs. 454-459); S. A. Sloman (1996). «The empirical case for two systems of reasoning». Psychological Bulletin (núm. 199, págs. 3-22); E. R. Smith; J. DeCoster (1999). «Associative and rule based processing». En S. Chaiken; Y. Trope (eds.). *Dual-process theories in social psychology* (págs. 323-326). Nueva York: Guilford Press; K. E. Stanovich; R. F. West (2000). «Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate?». Behavioral and Brain Sciences (núm. 23, págs. 645-665).

7. J. A. Bargh; M. J. Ferguson (2000). «Beyond behaviourism: on the automaticity of higher mental processes». Psychological Bulletin (núm. 126(6), págs. 925-945).
8. C. S. Soon; M. Brass; H.-J. Heinze; J.-D. Haynes (2008). «Unconscious determinants of free decisions in the human brain». *Nature Neuroscience (*13 de abril de 2008).
9. A. R. Damasio (2001). «Fundamental feelings». Nature (núm. 413, pág. 781).
10. R. Luecke (2007). «When your gut speaks, should you listen?». *Harvard Business Review: Harvard Management Update* (febrero, págs. 3-4).
11. P. R. Hinton (2000). *Stereotypes, cognition and culture*. Hove: Psychology Press.
12. A. Pinizzotto; E. F. Davis; C. E. Miller. «Intuitive policing», consultado el 17 de abril de 2009 de http://www.fbi.gov/publications/leb/2004/feb2004/feb04leb.htm#page_2.
13. C. Flora (2007). «Gut almighty». *Psychology Today* (mayo/junio, págs. 68-75).
14. G. Soros (1995). *Soros on Soros: staying ahead of the curve:* 21. Chichester: John Wiley & Sons; T.A. Stewart (2002). «How to think with your gut». Business 2.0 (núm. 3(11), págs. 98-104 (la cursiva es nuestra).
15. S. Jayasinghe (2003). «Medical professionals in Asia have subscribed to Western thought». British Medical Journal (núm. 326(7389), pág. 601).
16. D. Hofstadter (2007). *I Am a Strange Loop*. Nueva York: Basic Books.
17. El término *paisaje corporal* es de A. R. Damasio (1994). *Descartes' error: reason, emotion and the human brain*. Nueva York: HarperCollins.
18. A. Hensman; E. Sadler-Smith (2008). «Intuitive judgement in the banking industry». Proceeding of the British Academy of Management Annual Meeting, Harrogate, UK, septiembre de 2008.
19. A. Hensman; E. Sadler-Smith (2008). «Intuitive judgement in the banking industry». Proceeding of the British Academy of Management Annual Meeting, Harrogate, UK, septiembre de 2008.
20. ¿Por qué algunos individuos tratan la intuición como algo cierto y absoluto, mientras que otros son más recelosos? Una posible razón de que cierta gente trate las intuiciones como hipótesis puede ser por la diferencia entre la capacidad de trabajo de la memoria (WMC). Las personas con un WMC bajo pueden confiar más en la validez de sus intuiciones, tratándolas como hechos; incluso aunque detecten incertidumbre en sus intuiciones, puede que no cuenten con los recursos cognitivos para hacer el análisis necesario. Por otra parte, la gente con un WMC más alto puede tener la capacidad mental de tratar sus creencias intuitivas como creencias y no como certezas. Véase L. Feldman Barrett; M. M. Tugade;

R. W. Engle (2004). «Individual differences in working memory capacity and dual process theories of mind». Psychological Bulletin (núm. 130(4), págs. 553-573). Investigadores de la Universidad de Georgia descubrieron que los niveles bajos de capacidad de trabajo de la memoria entre oficiales de policía aumentaban la propensión a disparar a gente desarmada, entre aquellos que tenían niveles más altos de emotividad negativa; véase: Georgia State University (1 de abril de 2009). «Police with higher multitasking abilities less likely to shoot unarmed persons». *Science Daily*, consultado el 14 de abril de 2009, de http://www.sciencedaily.com/releases/2009/03/090330123223.htm. También debería tenerse en cuenta que el nivel de fe que se vierte en las intuiciones puede ser atribuible a diferencias individuales en estilos de pensamiento independientes del WMC (véase el capítulo II).

Capítulo II

# La mente ambidiestra

*La mayoría de la gente tiene una preferencia personal por la mente intuitiva o por la analítica. En los campos de la gestión y el liderazgo, sin embargo, es necesario utilizar ambos modos de pensar, razonar, resolver problemas y decidir; las circunstancias revelarán cuál es el más apropiado en cada momento. En este capítulo aprenderás a desarrollar tu forma de pensamiento preferida conscientemente, y veremos varias vías de convertirte en alguien «mentalmente ambidiestro». Además, exploraremos los beneficios de trabajar con gente que piensa de manera diferente.*

Solo unas cuantas personas de reconocida brillantez son mentalmente ambidiestras; no son solo notables por el campo en el que son conocidos, sino que además pueden alcanzar niveles sobresalientes en otros campos de manera paralela. Sir Winston Churchill (1874-1965) es ampliamente conocido como político, por ser el primer ministro de Gran Bretaña en tiempos de guerra, pero también consiguió el Premio Nobel de Literatura en 1953 por su maestría en la descripción histórica y biográfica, fue oficial del Ejército Británico, periodista y un talentoso pintor aficionado. Otro premio nobel, Albert Schweitzer (1875-1965), no solo fue médico y misionero en África central, sino también un notable teólogo e intérprete de música clásica, cuyas grabaciones de Bach están disponibles aún a día de hoy. Brian May es conocido mundialmente como guitarrista del grupo de rock Queen. Pero además de haber vendido más de 100 millones de discos en todo el mundo es también astrofísico, posee un doctorado en el campo del polvo interplanetario, es investigador visitante en el Imperial College de la Universidad de Londres y tiene el honor de haber dado nombre a un pequeño planeta («52665 Brianmay»).[1]

La mayor parte de la gente está lejos de ser tan cognitivamente versátil como estos polifacéticos famosos, pero todos estamos igualmente equipados por la naturaleza con dos mentes, así que contamos con el potencial de elegir entre dos «velocidades» mentales. Normalmente, las personas no son capaces de desplegar sus mentes analítica e intuitiva con la misma facilidad, sino que prefieren confiar más en una u otra, en el análisis o en la intuición. Esta preferencia surge por distintas razones, y existen cuatro

factores que, combinados, influyen en el alcance de una persona para confiar en su mente analítica o intuitiva: la personalidad, el historial familiar, la educación y formación, y el trabajo.

| Datos clave n.º 5 | |
|---|---|
| Personalidad | Algunas personas son, por naturaleza, más conscientes de los detalles y prefieren la rutina y la estabilidad; otras están más abiertas a nuevas ideas y experiencias. |
| Historial familiar | La influencia de un miembro significativo de la familia que haya sido especialmente intuitivo o analítico. |
| Educación y formación | Ciertos tipos de educación y formación pueden reforzar el análisis y la objetividad (como la ciencia), mientras que otros permiten más libertad, subjetividad e intuición (como la formación artística). |
| Trabajo | En ciertos trabajos, los jefes, clientes o accionistas con poder pueden requerir a un gerente más analítico y menos intuitivo, o viceversa. |

Un simple aviso: estamos condenando a los niños, estudiantes y empleados al fracaso si cometemos el error vital de confundir preferencias de pensamiento con habilidades. *Preferencia* quiere decir, simplemente, que algunas personas tenderán a ser pensadores más analíticos, que preferirán y/o sobresaldrán en situaciones que requieran atención al detalle y un acercamiento paso a paso; otras personas tenderán a ser pensadores intuitivos, que preferirán y/o sobresaldrán en aquellas situaciones que requieren una visión más amplia y en la que los sentimientos son importantes. Es crucial interpretar el rendimiento de una persona (ya sea en los exámenes del colegio o instituto o en evaluaciones laborales) teniendo en cuenta su preferencia personal de pensamiento en relación con la tarea por la que está siendo evaluada, o por la situación en la que se encuentra. El aspecto positivo de ver las preferencias de pensamiento de esta manera es que da oportunidad a las personas para que trabajen en sus fuerzas y, a la vez, desarrollen estrategias de pensamiento para implementarlas de modo consciente. Las distintas estrategias pueden así ajustarse a las necesidades de problemas o decisiones particulares cuando estos lo requieran. En el mundo empresarial, por ejemplo, hay muchas situaciones en las que es acertado usar la intuición:[2]

| Utilidad n.º 2 | |
|---|---|
| Percibir la existencia de un problema | Cuando los datos, la situación o la historia de alguien no concuerdan, no parecen normales. |
| Representar rápidamente patrones de comportamiento aprendidos | Cuando nos enfrentamos a una situación que nos es familiar sabemos qué hacer, no necesitamos descomprimir nuestra experiencia anterior; simplemente hacemos más de lo que pensamos. |
| Cuando no se cumplen las expectativas | En situaciones conocidas esperamos resultados conocidos y concretos; si esto no sucede, oímos una señal de alarma intuitiva.[3] |
| Combinar una visión general | Cuando nos enfrentamos a múltiples porciones aisladas de datos e información, la mente intuitiva nos permite dar un paso atrás, evitar la parálisis del análisis y ver cómo encajan las piezas del puzle. |
| Comprobar los resultados de un análisis racional | A veces, los resultados de un análisis son claros e inequívocos y no requieren comprobación, pero puede que, aunque los datos hayan sido analizados, sintamos que algo no va bien. En esta situación, la intuición puede hacer sonar la alarma para un reanálisis, que quizá acabe revelando algún error de cómputo básico. |
| Derivar un análisis en profundidad y obtener una solución plausible rápidamente | En el mundo de los negocios, los gerentes a menudo deben actuar con rapidez, antes de que una oportunidad se evapore o sea aprovechada por los competidores. El modo intuitivo evita la parálisis de la planificación; da la ventaja de mover primero y permite a los gestores experimentados anticipar la dirección estratégica correcta para un negocio. |

Nada de esto quiere decir que la intuición sea infalible; no lo es, pero tampoco lo es el análisis racional. Las personas con una intuición bien desarrollada gracias al aprendizaje, la experiencia y la retroalimentación pueden tener malas corazonadas, pero si hacemos la media, los «golpes de intuición» con éxito superan a los fallos. No es realista esperar que cualquier situación a la que se enfrente un gerente se ajuste a sus preferencias de pensamiento; si fuera así, la vida sería algo demasiado mundano y predecible. El mundo es mucho más rico y variado, y saliendo fuera de nuestra zona segura cognitiva nos expandimos, desarrollando un juego más redondo de habilidades de pensamiento. Las preferencias no nos encasillan ni definen los límites de nuestra mente, sino que ayudan a entendernos mejor a nosotros mismos y a desarrollar nuevas y diferentes formas de interactuar con el mundo.

**La ciencia de la mente intuitiva. La mente analítica adolescente**

Los psicólogos Valerie Reyna y Frank Farley sostienen la hipótesis contraintuitiva de que el estilo de pensamiento adolescente es «demasiado racional»; afirman que los jóvenes sopesan los pros y contras, pero de una manera sesgada que favorece la elección de opciones de riesgo.

El psicólogo suizo Jean Piaget sostenía que comenzamos nuestra andadura como niños intuitivos, y nos convertimos en adultos analíticos. Reyna y Farley dan la vuelta a esta idea arguyendo que, a medida que nos hacemos mayores y por tanto más experimentados, somos capaces de adoptar un acercamiento directo a los puntos clave de la situación, filtrando y eliminando los elementos de distracción, especialmente al enfrentarnos a decisiones arriesgadas:

1. Alguien maduro, acostumbrado a tomar decisiones acercándose a las claves, responderá de forma rápida, sin deliberar sobre los grados de riesgo y la magnitud del beneficio, si existe la más pequeña posibilidad de un resultado catastrófico o con consecuencias para la salud.

2. Los adolescentes, por contra, tenderán a necesitar más tiempo para dar respuesta (calculada en milisegundos por medio de experimentos, pero una diferencia existente al fin y al cabo) a preguntas como «¿es una buena idea prender fuego a tu pelo?». Además, no solo deliberarán, sino que son «ponderadores arriesgados», que sopesan los beneficios de un acto arriesgado más detenidamente que el coste que este puede conllevar.

Esto puede conducir a que los adolescentes lleven a cabo de manera intencionada acciones arriesgadas que un maduro responsable jamás contemplaría en cualquier ámbito; desde la conducción peligrosa

de vehículos hasta un comportamiento sexual promiscuo. Reyna y Farley recomiendan ofrecer a los adolescentes:

1. Información real sobre las convenciones sociales que pueden hacerles sopesar los beneficios de una acción más que sus costes; disipar los mitos (por ejemplo, «la creencia de que todo el mundo de tu edad tiene sexo no es cierta»).

2. Mensajes contundentes que los ayuden a encontrar la clave de una decisión («fumar conduce al cáncer de pulmón», «el cáncer de pulmón mata» y «fumar mata»).

*Fuente:* V. F. Reyna (2004). «How people make decisions that involve risk: a dual-processes approach». *Current Directions in Psychological Science* (núm. 13(2), págs. 60-66).

La mente analítica adolescente contrasta claramente con aquella más intuitiva que poseen las personas maduras y con experiencia. El neurólogo clínico Elkhonon Goldberg, experto en enfermedades degenerativas del cerebro humano, presenta una visión positiva del envejecimiento:

1) A medida que nos hacemos mayores, decrecen nuestras facultades de atención, memoria y cómputo.
2) Al tomar decisiones en el mundo real, y gracias al gran número de situaciones vividas, se van acumulando experiencias y competencias, que se almacenan como patrones mentales o plantillas cognitivas.

En palabras de Goldberg, el cerebro maduro se vuelve cada vez más «hábil para el reconocimiento de patrones». La mente intuitiva crece y se desarrolla con la edad, guiada por uno de los mejores maestros: la experiencia.[4] Podemos construir nuestra intuición durante el transcurso de la vida y, a diferencia de otros activos, esta permanece con nosotros y puede guiarnos a través de las etapas más difíciles y exigentes.

Aunque el concepto de pensamiento se asocia normalmente con la inteligencia o la capacidad, la idea de una preferencia de pensamiento es bastante diferente, pero igual de importante, en dos aspectos:

1) Las preferencias de pensamiento no son capacidades; por ejemplo, una preferencia por el modo analítico no implica, necesariamente, que seamos más inteligentes que una persona intuitiva o viceversa.
2) Aunque un modo de pensamiento no es de por sí mejor que otro, cada uno se ajusta mejor a ciertos tipos de decisiones o problemas.

Cuando debemos tomar decisiones y resolver problemas en la vida real, es vital saber discernir en qué momento es mejor desplegar un análisis racional, o en qué momento, por contra, es preferible usar la intuición. Podemos establecer una analogía con la vestimenta: si nos invitan a un estreno en Hollywood, la mayoría de la gente pensará que una indumentaria compuesta por pantalón corto y camiseta no es muy apropiada para ese contexto. No es que los pantalones cortos y las camisetas tengan nada de malo; es, simplemente, que no se adecuan a la ocasión. De igual modo, la intuición no es el mejor acercamiento a la hora de rellenar una cuenta de gastos, pero podemos confiar en ella cuando conocemos a alguien por primera vez, o cuando debemos tomar una decisión de negocios rápidamente. Los dos modos de pensamiento son apropiados según el contexto (figura 2.1).

**Figura 2.1.** El modo de pensamiento debería adecuarse a la situación (ser contextualmente apropiado)

**La ciencia de la mente intuitiva. Estilos de pensamiento y negocios**

El estilo es un patrón habitual o una forma preferida de hacer algo. Los estilos de pensamiento son diferencias individuales en los modos de pensamiento, decisión y resolución de problemas preferidos; son apropiados en un contexto e independientes de la capacidad. Los estilos de pensamiento en el mundo empresarial y de los negocios son importantes para:

1. Contratar y seleccionar a empleados que tengan el estilo de pensamiento adecuado para determinado trabajo o proyecto; por ejemplo, un ingeniero de software tiene un trabajo más analítico, mientras que un publicista debería ser más intuitivo.

2. Utilizar el estilo que mejor se ajuste a las necesidades; por ejemplo, usar la mente intuitiva para generar ideas de nuevos productos y la analítica para implementar dichas ideas.

3. Guiar y aconsejar a los empleados de acuerdo con su estilo, para que puedan perseguir objetivos laborales realistas y alcanzables; por ejemplo, la habilidad de juicio intuitivo es necesaria para un trabajo ejecutivo, con lo cual será indispensable poseer o desarrollar la intuición para poder aspirar a dichos puestos.

4. Realizar una formación ajustada a las preferencias de los empleados, y ayudar también a que estos desarrollen herramientas más amplias de estilos y estrategias de pensamiento.

5. Permitir a grupos de empleados con los mismos o distintos estilos trabajar juntos como un equipo efectivo, usando de manera constructiva las diferencias entre pensadores analíticos e intuitivos y maximizando las sinergias.

*Fuente:* E. Cools; H. Van den Broeck (2007). «Development and validation of the Cognitive Style Indicator». *The Journal of Psychology* (núm. 141(4), págs. 359-387).

Comprendiendo y valorando la diversidad de preferencias y los distintos modos de pensamiento existentes en cualquier grupo de trabajadores, los gerentes y líderes pueden mejorar el rendimiento individual, así como el del equipo y el de la propia organización. Los empleados, adaptándose de forma flexible a las distintas vías de pensamiento, decisión y resolución de problemas, estarán mejor equipados para enfrentarse a las exigencias y retos de la vida laboral en el siglo XXI.

## 1. Diferentes técnicas

¿Cómo nos sentimos cuando tenemos una manera preferida de hacer algo? Piensa en la escritura: sin contar el pequeño número de gente ambidiestra, la mayoría de nosotros somos diestros o zurdos. Cuando escribo con mi mano preferida (la derecha), el acto es fácil, relajado, cómodo y espontáneo. Si intento escribir con la izquierda, me resultará raro y difícil. Cuando hacemos las cosas como siempre, estas salen cómodamente y sin esfuerzo. Pero cuando hacemos algo a lo que no estamos acostumbrados, nos sentiremos incómodos y tendremos que esforzarnos más.

Todos tenemos preferencias personales; nos gusta un determinado tipo de ropa, comida, música... ¿Cuál es la sensación de vestir, comer o escuchar algo nuevo, diferente, que sale de la zona segura de nuestras preferencias? Y, de modo similar, en la vida laboral y personal:

1) ¿Qué recompensa obtienes por aferrarte a tu modo favorito de pensar, y qué recompensa obtendrías por adoptar uno nuevo?

2) ¿Qué sucede cuando las circunstancias conspiran en nuestra contra y no podemos hacer las cosas como preferimos hacerlas?

Estas preguntas son significativas porque los gestores y líderes tienen que adaptarse a un mundo en constante cambio. De manera análoga, la gente que pierde la capacidad de usar su mano favorita para escribir puede aprender a usar la otra, incluso aunque sea una medida temporal. El jugador de tenis español Rafael Nadal, campeón de Wimbledon en 2008, es naturalmente diestro, pero su entrenador le enseñó a jugar al tenis con la izquierda; creyó que eso le daría ventaja sobre la mayoría de sus contrin-

cantes (que suelen ser diestros). Aunque pueda ser incómodo al principio, la recompensa de cambiar de modo cuando las circunstancias lo requieran es tremendamente alta, y con práctica y entrenamiento se puede ser más versátil cognitivamente.

Los gestores deben dominar una serie de herramientas analíticas para tratar problemas cuantificables y objetivos, pero las empresas modernas necesitan igualmente líderes con habilidades intuitivas, que permitan gestionar situaciones de incertidumbre, no cuantificables, situaciones que requieren juicios inspirados, informados y matizados:

1) El gerente de mente analítica, planificador por naturaleza, será seguramente un efectivo implementador de ideas, pero sin ideas que implementar su mente analítica tendrá menos beneficio práctico.

2) El gerente de mente intuitiva, innovador por naturaleza, será seguramente un efectivo generador de ideas, pero sin planes bien estudiados con los que poder implementarlas su mente intuitiva tendrá, igual que en el caso anterior, menos beneficio práctico.

Como dijo una vez el profesor canadiense de gestión Henry Mintzberg, para alcanzar la efectividad es de vital importancia que las empresas, sus líderes y gerentes, sepan mezclar «una lúcida lógica y una poderosa intuición». Los gerentes y líderes deben ir por delante en estrategia e innovación, así como saber comunicar y empatizar con sus seguidores; para ser efectivos al encarar la amplia variedad de problemas y decisiones a los que se enfrentan en el mundo empresarial moderno, estos deben ser cognitivamente ambidiestros. Es un hecho que la mayoría de la gente, a lo largo de su vida, desarrolla una preferencia por el pensamiento intuitivo o por el analítico, pero tener dos mentes en un mismo cerebro nos otorga el potencial de desarrollar un modo de pensamiento complementario, tomando conciencia y confiando en nuestras reservas inexplotadas de intuición o análisis.

Del mismo modo que casi todo el mundo tiene una mano preferida, somos zurdos o diestros, la mayoría de nosotros tiene también una mente preferida y, por ello, somos más analíticos o más intuitivos. No obstante, hay dos diferencias importantes entre la lateralidad manual y la mental:

1) Podemos, por lo general, vivir sin cargas con nuestra lateralidad manual.

2) No podemos vivir en el mundo empresarial siendo, exclusivamente, analíticos o intuitivos.

Este segundo punto, como vimos anteriormente, es especialmente cierto para empleados que ocupan o aspiran a puestos de alto nivel. La vida personal y profesional de la mayoría de la gente y, definitivamente también, la vida empresarial son campos demasiado complejos como para alcanzar el éxito en ellos usando una sola de nuestras mentes. Algunas tareas empresariales necesitan análisis, pero otras necesitan intuición. Es más, para ser más efectivo en los distintos escenarios de negocio a los que un gerente o líder se enfrenta, este debe tener la capacidad de juzgar, decidir y resolver problemas usando tanto su mente intuitiva como la analítica. Antes de que te puedas convertir en alguien mentalmente ambidiestro, necesitas saber hacia qué lado se inclinan tus preferencias de pensamiento.

**Ejercicio de intuición n.º 2: ¿Cuál es tu preferencia?**

¿Prefieres, por norma general, usar tu mente analítica o tu mente intuitiva?

En la siguiente tabla, lee cada pareja de X e Y, y en cada una de ellas rodea con un círculo aquella opción que prefieras (rodea la X o la Y en las dos columnas del lado derecho). Por ejemplo, si prefieres «ser espontáneo» a «ser reservado», haz un círculo en la Y (o en la X si es al revés). No dejes preguntas sin responder. No lo pienses mucho; elige tu reacción inmediata.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | X. Ser reservado | Y. Ser espontáneo | X | Y |
| 2 | X. Recompensa inmediata | Y. Recompensa tardía | Y | X |
| 3 | X. Hechos y cifras | Y. Corazonadas e hipótesis | X | Y |
| 4 | X. Detalles | Y. Visión general | X | Y |
| 5 | X. Ser creativo | Y. Ser conservador | Y | X |
| 6 | X. Mis pensamientos | Y. Mis sentimientos | X | Y |
| 7 | X. El futuro | Y. El presente | Y | X |

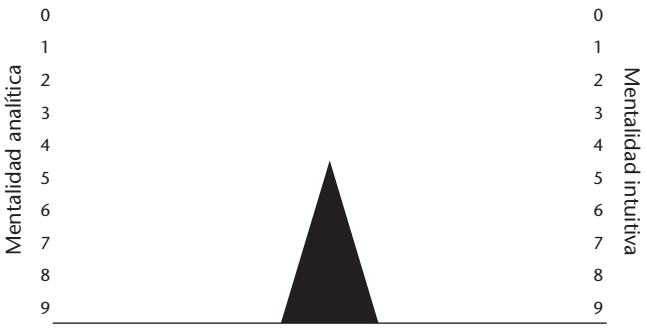
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8 | X. Cosas concretas | Y. Cosas abstractas | X | Y |
| 9 | X. Realidad | Y. Posibilidades | X | Y |
| 10 | X. Ser convencional | Y. Ser inconformista | X | Y |

NÚMERO TOTAL DE X:

NÚMERO TOTAL DE Y:

Marca tu puntuación de X e Y en la figura 2.2 rodeando con un círculo el número correcto en cada lado (X a la izquierda, Y a la derecha), y únelos con una línea recta.[5]

**Figura 2.2.** Escala de preferencias de pensamiento




Sobre tu preferencia personal:

1) Una línea plana en el diagrama significa que no tienes una preferencia especial por tu mente analítica ni por la intuitiva.

2) Una línea más alta en el lado izquierdo que en el derecho representa una preferencia por la mente intuitiva.

3) Una línea más alta en el lado derecho que en el izquierdo representa una preferencia por la mente analítica.

4) La inclinación de la línea indica la fuerza de tu preferencia por la intuición o el análisis.

La inclinación que *debe* tener la línea y su dirección dependerán de la situación en la que estés, y si en ella debes ser analítico/a o intuitivo/a. Por ejemplo, en situaciones complejas de juicios hacia otras personas, la línea debería subir hacia el lado derecho, mientras que en áreas como la gestión operativa o la planificación financiera la línea debería subir hacia la izquierda. Una investigación llevada a cabo durante las últimas dos décadas sugiere que las situaciones en las que los gerentes tienden a usar la intuición son aquellas en las que hay:

1) un alto nivel de incertidumbre: no está claro lo que ocurre y no hay más datos disponibles, o simplemente no hay tiempo para recoger más información;
2) pocos precedentes en los que basarse: en territorios inexplorados no hay mapas, así que si nadie ha estado allí antes, puede que una intuición informada sea la única fuente de datos;
3) variables clave impredecibles: nadie sabe cómo se desarrollará la situación, los modelos informáticos no ayudan y el responsable debe confiar en su experiencia y sus corazonadas;
4) varias soluciones entre las que elegir: hay que emitir un juicio y tomar una decisión sobre opciones muy diferentes (lo contrario a una elección indiferente, en la que dicha elección no tiene consecuencias pero donde muchos analistas entran en una parálisis de toma de decisiones);
5) límite en la cantidad de tiempo disponible para tomar una decisión: hay una breve ventana de oportunidad para tomar la decisión, y en el transcurso alguien puede adelantarse haciendo que la ventaja se pierda.

Los gestores intuitivamente inteligentes no intuyen a lo loco; no están, simplemente, fiándose de sus corazonadas, sino que saben cuándo confiar en su mente intuitiva para encontrar sentido a los problemas, ejecutar comportamientos aprendidos («hacer lo que se sabe que funciona»), ver el asunto en términos generales, evitar la parálisis en la planificación y comprobar las dudas sobre la validez de análisis previos.[6] La mayor prueba para la inteligencia intuitiva de un gerente es saber cuándo la intuición (o el análisis) ha llegado a su límite y por tanto deja de ser de utilidad; la persona intuitivamente inteligente sabe cuándo y cómo cambiar su velocidad mental, creando un equilibrio entre la cabeza, el corazón y las entrañas.[7]

## 2. El gerente analítico

El nacimiento del gerente analítico puede establecerse con Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henry Ford (1863-1947). Este concepto surgió en las décadas de 1950 y 1960, cuando los economistas, ingenieros informáticos e investigadores operacionales aprovecharon el uso emergente de las computadoras como herramientas «duras», sistemáticas, de análisis cuantitativo, aplicando dicho uso (a veces de manera indiscriminada) al campo de la gestión empresarial. Como consecuencia de ello, la organización de las empresas se convirtió más en una ciencia precisa que en un arte del juicio, y se revistió del lenguaje de los números, reduciendo los problemas de las partes a sus más pequeños componentes en busca de la convergencia de una única respuesta correcta.[8] El acercamiento analítico fue, y sigue siendo, representado por el uso de herramientas analíticas de elección racional, como el tan sencillo método de listar los pros y contras asociados a una elección, sopesarlos y, mediante la matemática necesaria, llegar a una respuesta definitiva e inequívoca. Supongamos, por ejemplo, que debemos elegir entre quedarnos de vacaciones en casa o viajar. Un acercamiento racional a esta decisión puede ser hacer una lista con igual número de pros para cada opción (10 en este caso) y ordenar los atributos dando puntos a cada uno (10 para el más importante, 9 para el siguiente, etc.).

| Vacaciones en casa | Puntos | Vacaciones fuera | Puntos |
|---|---|---|---|
| Más barato | 10 | Mejor clima | 1 |
| Menos viaje | 3 | Cambio de aires | 8 |
| Más seguro | 2 | Entusiasmo | 9 |
| Quedarse al perro | 7 | Quedar con amigos | 4 |
| Estar con la familia | 6 | Novedad | 5 |
| **Puntos** | **28** | | **27** |

En este ejemplo, «vacaciones en casa» gana, pero la victoria por un punto no es algo precisamente decisivo e inequívoco; está en lo que el investigador de decisión Gary Klein llama la zona de indiferencia, en la

que las alternativas tienen, a grandes rasgos, las mismas fortalezas y debilidades. En estas circunstancias, y en ausencia de una corazonada que nos ayude a elegir, puede que tirar una moneda al aire sea la única forma de decidir.[9] Otras técnicas de elección racional incluyen hacer columnas de ventajas y desventajas, y seguir el mismo método de puntuación, o poner las opciones entre las que elegir en las columnas (por ejemplo, modelos de ordenador), sus atributos en las filas (características, velocidad, capacidad, precios, etc.), establecer una puntuación y un peso para cada atributo y calcular una puntuación principal para cada opción. Aquí, el ganador se lleva todo. No hay duda de que el modelo racional puede ser de inestimable valor en circunstancias en las que:

1) todos los atributos pueden ser identificados de forma rápida, fácil e inequívoca;
2) las puntuaciones se establecen directamente;
3) puede llegarse a un acuerdo si hay más de una persona involucrada en la decisión;
4) el cómputo puede automatizarse (por ejemplo, usando un algoritmo o un ordenador) para excluir el error humano o el cansancio.

El modelo racional es sencillo y devuelve una respuesta definitiva, pero a veces no es suficiente por sí mismo porque:

1) la elección implica construir el modelo en primer lugar (por ejemplo, ¿por qué en la lista anterior «no tomar vacaciones» no es una opción?);
2) buscar los pros y contras de algo puede extenderse en el tiempo indefinidamente (por ejemplo, ¿por qué parar en un número arbitrario?);
3) las puntuaciones asociadas a cada atributo no son medidas objetivas (como la masa, la longitud o el tiempo), sino que son elecciones subjetivas (opiniones y compensaciones de los que puntúan);
4) las puntuaciones y, por tanto, la elección final pueden ser diferentes según el estado de ánimo del que puntúa, o si aparece nueva información.

Un acercamiento alternativo y novedoso al dilema «vacaciones en casa contra vacaciones fuera» puede ser el siguiente: toma una moneda. Deja que la cara sea «vacaciones en casa» y la cruz «vacaciones fuera». Lanza la

moneda al aire y (este es el paso crucial) presta atención a la reacción de tu cuerpo ante el resultado. Sé consciente de tus sentimientos: ¿tu cuerpo se ha abatido o se ha sentido contento? Lanzar una moneda es una de las formas más sencillas y seguras de saber cómo te sientes con relación a algo. La reacción instintiva de tu cuerpo es un reflejo, algo sobre lo que no tienes control; lo único que puedes hacer es sentirlo. Es una línea directa con tus sentimientos, y una ventana a tu mente intuitiva.

La subjetividad y los sentimientos son inherentes a nosotros, y hasta la más sencilla e intrascendente de las decisiones humanas implica que, nos guste o no, el pensamiento humano y la toma de decisiones tienen una dimensión intuitiva. Como hemos subrayado en varias ocasiones, el desarrollo de una inteligencia intuitiva no quiere decir que ignoremos las decisiones racionales, sino que tomaremos estas en un equilibrio entre intuición y análisis. Es más, ya que la mayoría de la gente tiene una determinada preferencia por el modo de razonamiento analítico o intuitivo, ser intuitivamente inteligente significa, también, dar un paso fuera de nuestra zona segura cognitiva y adentrarnos en el mundo desconocido de la mente analítica o intuitiva. Por ejemplo, lo cómoda que se sienta una persona con un modo de decisión racional dependerá de su modo preferido de pensar, y aquellas personas más analíticas se sentirán inclinadas a acercarse a los problemas y a la toma de decisiones por la vía de la deliberación, la imparcialidad y la atención al detalle.

| **Datos clave n.º 6: El gerente analítico** | |
|---|---|
| Deliberativo | Hace las cosas paso a paso. |
| Imparcial | Los sentimientos no son prioritarios; es frío, calmado y racional. |
| Consciente del detalle | Va al grano de un problema, ve los árboles y no el bosque. |

Pero el análisis, por sí mismo, nunca será suficiente en el complejo y dinámico mundo empresarial. Si eres una persona analítica, intenta dar un paso fuera de tu zona segura; sumerge los dedos del pie en la piscina de la intuición.

### Ejercicio de intuición n.º 3: Sal de tu zona segura analítica

Si tu mente es analítica, ¿qué te parecería dar un pasito fuera de tu zona de confort y ejercitar un poco tu mente intuitiva? (Si tu modo preferido es el intuitivo, puedes saltar este ejercicio).

Imagina que un amigo o compañero intuitivo llega a contarte algo que cree que es una gran idea. Te dice: «Vamos a irnos de vacaciones, ahora mismo, sin planearlo, al otro lado del mundo». Los ajustes por defecto de tu mente analítica se acercan a esta decisión de un modo deliberativo, imparcial y centrado en el detalle. ¿Cómo tomarías esta decisión si tu mente analítica fuera, como siempre, en el asiento del conductor? ¿En qué cosas pensarías?

**1.** Siendo imparcial ante la idea de irse de vacaciones, en el último momento y sin haber hecho planes, al otro lado del mundo, yo pensaría...

**2.** Deliberando sobre esta decisión, yo pensaría...

**3.** Centrándome en los detalles de esta decisión, yo pensaría...

Ahora, intenta cambiar de velocidad mental. Piensa diferente.

Si tu mente intuitiva fuese la que está al mando al tomar esta decisión, serías alguien más afectivo, espontáneo y holístico. Intenta, por un momento, ser intuitivo. ¿Qué harías de forma diferente?

**1.** Siendo afectivo ante la idea de irse de vacaciones, en el último momento y sin haber hecho planes, yo...

**2.** Siendo espontáneo sobre esta decisión, yo...

**3.** Siendo holístico sobre esta decisión, yo...

¿Has sentido alguna amenaza estando fuera de tu zona segura analítica? ¿Cuál o cuáles?

¿Has descubierto oportunidades estando fuera de tu zona segura analítica? ¿Cuáles?[10]

Para muchas personas mentalmente analíticas, explorar el territorio desconocido de la mente intuitiva puede ser algo incómodo y crear incertidumbre. Por otra parte, estar en un lugar desconocido puede también crear nuevas y excitantes posibilidades en la vida personal y profesional.

## 3. El gerente intuitivo

Aunque la gestión analítica vivió su auge a mediados del siglo xx, surgieron voces discordantes casi desde sus inicios. Por ejemplo, en 1938, Chester Barnard (1886-1961), ejecutivo de AT&T y autor de *The Functions of the Executive* (1938), uno de los primeros *best sellers* en el campo empresarial, reconocía la existencia de los «procesos mentales lógicos» que se desarrollan en la cabeza de cualquier gerente y líder; aunque también sabía que había algo más: «el manejo de una masa de experiencia o un complejo de abstracciones en un destello». Era lo que Barnard describía como «un sentimiento en el tuétano», una vaguedad que escapa al escrutinio de la mente analítica. Este sentimiento es la intuición, a la que Barnard se refiere como procesos «mentales no lógicos»; imposibles de ser expresados en palabras e imposibles de analizar por el pensador.

Una década más tarde, el ganador del Premio Nobel Herbert Simon (1916-2001), de la Universidad Carnegie Mellon, proponía en su influyente libro *Administrative Behavior* (publicado por primera vez en 1945) la noción de una racionalidad obligada; de que los gestores satisfacen en vez de maximizar (lo cual quiere decir que una vez que encuentren una solución que les satisfaga dejarán de buscar, en vez de maximizar la búsqueda intentando encontrar siempre la mejor solución). Simon descubrió que todo gerente necesitaba analizar y planear, pero que también debía ser capaz de responder rápidamente a determinadas situaciones con juicios intuitivos, cultivados durante muchos años de entrenamiento y experiencia.[11]

Harold G. Leavitt (1922-2007), de la Universidad de Stanford, hablaba en 1975 de un desencanto con el «hincapié en los números, en la dureza» y el esnobismo intelectual que se había asociado con la gestión empresarial analítica, que trataba a aquellos que no usaban el método racional como pensadores de segunda. A esto se aliaba la desgraciada consecuencia de

un sistema de educación empresarial sesgado por el pensamiento analítico. Este sistema producía gerentes que dejaban la escuela de negocios pensando, equivocadamente, que podrían conquistar el mundo si se equipaban con la brillante armadura de las últimas herramientas y técnicas analíticas (pero quizá echando en falta el buen juicio que otorga la experiencia).

En la década de los ochenta, cada vez más empresarios e investigadores empezaron a tomar en serio la intuición. Una encuesta realizada entre cientos de ejecutivos de las empresas más importantes de Estados Unidos confirmó lo que se venía sospechando largo tiempo: que usaban la intuición para guiar muchas de sus decisiones de envergadura, pero no confiaban exclusivamente en su capacidad de intuición o de análisis. En los años noventa, una encuesta internacional a más de mil altos cargos desveló que la intuición era percibida como un valor añadido a la toma de decisiones empresariales en las áreas de estrategia corporativa, recursos humanos y marketing. Más tarde, durante la misma década, varias entrevistas en profundidad con distintos empresarios consiguieron rascar bajo la superficie de la fotografía que la encuesta había dibujado, para descubrir que estos tenían su propia teoría de la intuición. Según ellos, la intuición permitía tomar decisiones basadas en la experiencia, y se asentaba en sentimientos que surgían en la conciencia en forma de corazonadas gracias a los procesos mentales subconscientes que ocurrían automáticamente en segundo plano. Finalmente, la intuición se puso de moda en 2006, con la publicación del éxito de ventas internacional *Blink: the power of thinking without thinking*, escrito por el columnista del *New Yorker* Malcolm Gladwell y que trataba el tema de los *thin slices*.[12] Con el comienzo del nuevo siglo, el gerente intuitivo ha salido por fin del armario en el que se escondía (o en el que le escondían) para revelarse al mundo.

| **Datos clave n.º 7: El gerente intuitivo** | |
|---|---|
| Espontáneo | Tiene la experiencia, pericia y confianza para confiar en la intuición y seguir sus corazonadas. |
| Holístico | Puede dar un paso atrás y ver la situación en términos generales sin sucumbir a la parálisis del análisis. |
| Afectivo | Presta atención a los sentimientos y reconoce que los datos «blandos» del sentimiento pueden ser tan importantes como los datos «duros». |
| Falible | La mente intuitiva no acierta el 100% de las veces, pero los gerentes intuitivos tienden a tener más aciertos que fallos. |

| Datos clave n.º 7: El gerente intuitivo | |
|---|---|
| Informado | Después de muchos años de aprendizaje, experiencia y retroalimentación, los gerentes intuitivos saben instintivamente lo que hacer, aunque no sepan por qué. |

Estos atributos son inestimables para el espíritu emprendedor, los recursos humanos, la estrategia, el liderazgo y muchos otros aspectos de la vida empresarial pero, la intuición, por sí sola, no puede nunca ser suficiente en el complejo y dinámico mundo de los negocios. Si tu mente es intuitiva, necesitarás dar un paso fuera de tu zona segura y sumergir los dedos del pie en la piscina analítica.

**Ejercicio de intuición n.º 4: Sal de tu zona segura intuitiva**

Si tu mente es intuitiva, ¿qué te parecería dar un pasito fuera de tu zona de confort y ejercitar un poco tu mente analítica? (Si tu modo preferido es el analítico, puedes saltar este ejercicio).

Imagina que un amigo o compañero analítico llega a contarte algo que cree que es una muy buena idea. Te dice: «En un par de meses, vamos a tomarnos dos semanas de vacaciones, en algún sitio cerca de casa». Los ajustes por defecto de tu mente intuitiva se acercan a esta decisión de manera afectiva, espontánea y holística. ¿Cómo tomarías esta decisión si tu mente intuitiva fuera, como siempre, en el asiento del conductor?

**1.** Siendo afectivo sobre la idea de tomar unas vacaciones de dos semanas, cerca de casa y dentro de un par de meses, yo pensaría...

**2.** Siendo espontáneo sobre esta decisión, yo pensaría...

**3.** Siendo holístico sobre esta decisión, yo pensaría...

Ahora, intenta cambiar de velocidad mental. Piensa diferente.

Si tu mente analítica estuviera al mando a la hora de tomar esta decisión, posiblemente serías más imparcial y deliberativo, y prestarías atención a los detalles. Intenta, por un momento, pensar con tu mente analítica. ¿Qué harías de modo diferente?

**1.** Siendo imparcial sobre la idea de tomar unas vacaciones de dos semanas, cerca de casa y dentro de un par de meses, yo...

**2.** Deliberando sobre esta decisión, yo...

**3.** Centrándome en los detalles de esta decisión, yo...

¿Has sentido alguna amenaza estando fuera de tu zona segura intuitiva? ¿Cuál o cuáles?

¿Has descubierto oportunidades estando fuera de tu zona segura intuitiva? ¿Cuáles?

Para muchas personas intuitivas, explorar el territorio desconocido de la mente analítica puede ser algo incómodo y crear incertidumbre. Por otra parte, estar en un sitio desconocido puede hacer surgir nuevas y excitantes posibilidades para la vida personal y profesional. Incluso para el más intuitivo de los gerentes, desarrollar la intuición es un proyecto a largo plazo, ya que la consecución de cualquier tipo de sabiduría (y la sabiduría intuitiva no es una excepción) es un viaje, no un destino. La versatilidad cognitiva (mental) es el sello de la inteligencia intuitiva y puede ayudar en el camino del que desea ser un gran líder o gestor.

## 4. «Ambidestreza» cognitiva

Como ya hemos visto, los gerentes analíticos se preocupan más por los datos y figuras «crudas»; cómputos, procesos de negocio y puntos detallados. Por otra parte, los gerentes de mente intuitiva tienden a ocuparse más de los datos «blandos», como los sentimientos, la visión general de las situaciones y el mundo y posibilidades de la imaginación. La mentalidad es importante en la vida personal y profesional; es útil poder pensar de manera distinta a la habitual, pero también es útil saber pensar de la forma más apropiada según la situación. Hay un área en la que la preferencia de pensamiento de un gestor o líder es crucial, y es el riesgo empresarial. La habilidad de pensar de forma divergente, con originalidad, es un atributo vital para el éxito del emprendedor. Quizá creemos que los emprendedores son personas excepcionalmente intuitivas, pero ¿encaja este estereotipo con la realidad?

**La ciencia de la mente intuitiva. ¿Pensar como un emprendedor?**

Investigaciones en Estados Unidos han comparado los estilos de pensamiento de los emprendedores con los de otros dos grupos muy contrastados: actores y contables. Los emprendedores no eran novatos; de media, tenían unos trece años de experiencia como fundadores o cofundadores de negocios. Los investigadores compararon a estos tres grupos mediante un test y los clasificaron según su puntuación de pensamiento creativo/intuitivo frente a pensamiento lineal/analítico (mostrados aquí como puntuación sobre 100).

| | Lineal/analítico | Creativo/intuitivo | Diferencia |
|---|---|---|---|
| Contables | 82 | 54 | –28 |
| Actores | 51 | 80 | +29 |
| Emprendedores | 72 | 67 | –5 |

Los perfiles cognitivos del grupo de emprendedores estaban más equilibrados (con una diferencia de –5) que los contables, que eran altamente analíticos (–28) y los actores (+29), altamente intuitivos. En este estudio, los emprendedores contaban con un buen equilibrio entre los modos analítico e intuitivo. Estos resultados no se ajustan al popular estereotipo del emprendedor: una persona excepcionalmente intuitiva cuya única preocupación es la creatividad y la innovación. Por contra, los emprendedores de este estudio preferían confiar en sus mentes analítica e intuitiva casi por igual.

*Fuente:* K. S. Groves; C. M. Vance; D. Y. Choi; J. L. Mendez (2008). «An examination of the non-linear thinking style profile stereotype of successful entrepreneurs». *Journal of Enterprising Culture* (núm. 16(2), págs. 133-159).

La personalidad, el trasfondo y la educación son importantes influencias formativas en el pensamiento de los gerentes, pero hay otros factores importantes en el ambiente laboral que afectan a la preferencia de pen-

samiento analítico sobre el intuitivo o al revés. Por ejemplo, ¿es correcto el estereotipo del ejecutivo que gestiona visceralmente? ¿Está relacionado con lo alto que llega alguien en una empresa? Los datos se muestran inequívocos; los gerentes superiores se inclinan, definitivamente, por ser más viscerales que los responsables de menor jerarquía; los ejecutivos y gestores que están en lo alto son más intuitivos que los de niveles medios, que, a su vez, son también más intuitivos que los novatos.[13] Pero el que esto se deba a la personalidad, educación y entrenamiento o, por el contrario, al contexto, es una pregunta abierta. El hecho es que los gerentes de mayor nivel son más intuitivos por varias razones:

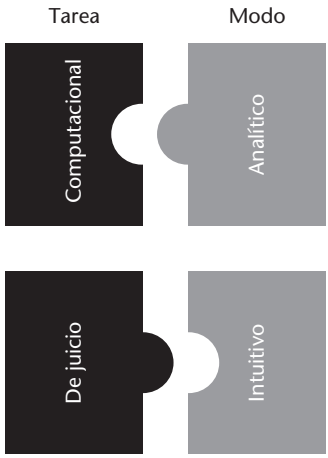
1) Ser más intuitivo otorga el coraje para tener éxito y conseguir ascensos.
2) Estar en un puesto de mayor nivel significa que los gerentes deben ser más intuitivos.
3) Encontrarse en una situación de poder permite a los ejecutivos hacer uso de su intuición (a veces con dejadez) y ser vistos como gestores viscerales.

Todo indica que estos tres factores tienen alguna influencia en que los gestores de alto nivel sean más intuitivos. Como consecuencia de ello, si un gerente es particularmente intuitivo y aspira a un puesto de mayor nivel, debe tomar los pasos necesarios para desarrollar una habilidad de juicio intuitivo aún mejor. En los niveles empresariales más altos, las decisiones y los problemas a las que se enfrentan los líderes son, a menudo, más complejas, de más amplia visión y orientadas al futuro. Para encarar estas decisiones y funcionar con éxito en los niveles superiores de la escalera corporativa, los gerentes y líderes necesitan tener una mente intuitiva. Una entrevista de *Harvard Business Review* a un ejecutivo sénior de una de las empresas farmacéuticas más grandes del mundo mostraba la importancia del juicio intuitivo entre aquellos que quieren subir a lo más alto:

> «Muy a menudo, la gente desarrolla un trabajo brillante en los niveles medios de gerencia, altamente cuantitativos en términos de decisión. Pero cuando llegan al nivel superior, en el que los problemas se vuelven más complejos y ambiguos, descubrimos que su juicio o intuición no es el que debería ser. Cuando pasa eso, tenemos un serio problema.»[14]

El equilibrio entre intuición y análisis es igualmente importante en otros tipos de trabajo y en distintas tareas. Ciertas labores y trabajos especializados son mejores para las mentes analíticas (por ejemplo, cuando se trata de manejar datos en frío), mientras que otros se ajustan más a las mentes intuitivas (por ejemplo, cuando es más importante el trato con la gente). Por esta razón, es importante que los gestores y líderes puedan ajustar su modo de pensamiento a la tarea que tienen encomendada (figura 2.3).

**Figura 2.3.** Utiliza el modo de pensamiento, decisión y resolución de problemas que se ajuste a la tarea




Las tareas que requieren una mente analítica tienden a estar bien estructuradas, ser objetivas, cuantitativas y computacionalmente complejas (además, dichas tareas suelen ser realizadas mejor por las máquinas que por las personas, especialmente en situaciones en las que puede aparecer la fatiga o producirse un error humano, por ejemplo, comprobar remesas de datos financieros). Estas tareas son computacionales.

Otras tareas, desde la toma de decisiones éticas y morales hasta la asunción de riesgos empresariales, requieren un juicio intuitivo informado mediante la experiencia, el aprendizaje y el instinto. Estas tareas son de juicio, y tienen una o más características que las distinguen.

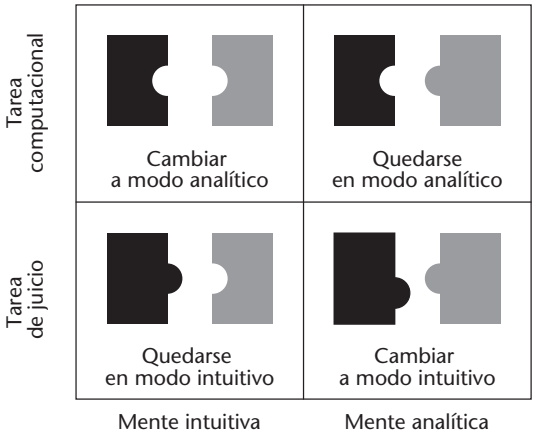
| Utilidad n.º 3: Cómo identificar tareas de juicio | |
|---|---|
| Dinámicas | La situación es tan fluida que puede ser difícil ubicarla. |
| Poco estructuradas | Los datos no se conocen o no se pueden conocer. |
| Subjetivas | No hay respuestas puramente correctas o equivocadas, pero aun así se debe emitir un juicio de valor. |
| Novedosas | Se necesita una solución que nadie de ninguna forma conoce. |
| Relacionadas con personas | Involucran a seres humanos, con todas sus debilidades, idiosincrasias y complejidades. |
| Con presión de tiempo | Esperar a recopilar más datos o hacer un análisis detallado no es una opción. |

Si tiendes a ser mentalmente intuitivo y te enfrentas a una tarea en la que están presentes el dinamismo, la falta de estructura, la subjetividad, la novedad, la presión de tiempo y la relación con personas, posiblemente ya vayas en la marcha mental correcta, así que el único consejo será que sigas en ella. Igualmente, si tu mente es más analítica y te encuentras con tareas computacionales, el mensaje es el mismo: sigue con la marcha correcta.

Por otra parte, si tu mente es intuitiva y te enfrentas a tareas de tipo computacional, cuando sientas que no puedes seguir progresando intenta cambiar de marcha, o involucra a un colega mentalmente analítico. Si eres analítico y te enfrentas a tareas de juicio, puedes también intentar cambiar tu modo de pensamiento, o involucrar a un colega mentalmente intuitivo (figura 2.4).

Si ya tienes una fuerte preferencia por la intuición o el análisis, puedes desarrollar la habilidad de cambiar de modo con la suficiente práctica y retroalimentación, y con aún más esfuerzo puedes llegar a convertirte en alguien cognitivamente ambidiestro (este libro te ayudará). Merece la pena insistir una vez más: saber cuándo cambiar de marcha y ser capaz de moverte entre tus mentes analítica e intuitiva es uno de los atributos clave de la inteligencia intuitiva. Hay muy pocos trabajos que sean exclusivamente analíticos o intuitivos, o que puedan realizarse con éxito usando exclusivamente una de las dos mentes. En la mayoría de los trabajos, es esencial saber combinar las dos.

**Figura 2.4.** Engranar o no la marcha (tarea en negro, marcha en gris)




## 5. El equipo ambidiestro

En la organización empresarial, las personas trabajan conjuntamente en grupos para lograr de manera colectiva aquello que no pueden lograr por separado. En el siempre cambiante mundo laboral del siglo XXI, muchos trabajos, igual que requieren el uso de nuestras marchas analítica e intuitiva, requieren también interacción, colaboración y trabajo en equipo. En la mentalidad de grupo, la mezcla de preferencias de pensamiento puede ser un factor crucial que favorezca o penalice el trabajo en equipo. Un equipo de fútbol que esté lleno de goleadores pero que no cuente con buenos defensas tendrá, seguramente, menos éxito que un equipo con un buen equilibrio entre defensas y delanteros. De igual modo, en el mundo de los negocios hay cuatro peligros principales al tener demasiados pensadores del mismo tipo:

| **Utilidad n.º 4: Los peligros de la mentalidad de grupo** | |
|---|---|
| Desequilibrio | Si un grupo de trabajo es altamente analítico, sobresaldrá en tareas que requieran atención al detalle, pero será menos eficiente en tareas que necesiten un acercamiento más holístico y menos centrado en los datos. |

| Utilidad n.º 4: Los peligros de la mentalidad de grupo | |
|---|---|
| «Parálisis del análisis» colectiva | El grupo puede analizar de forma sobresaliente, pero es posible que el pensamiento quede atascado en una espiral analítica. Cuando los problemas y las decisiones requieren juicio intuitivo, el equipo puede quedar paralizado por una miopía cognitiva hasta establecerse la «parálisis del análisis». |
| Pensamiento de grupo | Una mente excesivamente analítica puede conducir a un pensamiento de grupo analítico, en el que dicha mentalidad se acepta por consenso independientemente de la tarea o de las preferencias de los miembros no analíticos del grupo; la intuición puede ser vista como un pensamiento de segunda clase. |
| Alienación | Los miembros que no encajan con el pensamiento de grupo analítico puede que se sientan alienados, privados de voto; como mentes de segunda clase. Así, puede que acaben rindiéndose o dejando la organización en circunstancias en las que una perspectiva más intuitiva podría ser de incalculable valor. |

Lo contrario también es válido para un grupo con mayoría de mentes intuitivas, y las consecuencias son igualmente negativas y poco deseables. Del mismo modo que las empresas necesitan tener líderes cognitivamente ambidiestros, el mundo empresarial moderno necesita también tener equipos ambidiestros. La mayoría de las tareas laborales requieren intuición y análisis. El mensaje es claro: los grupos, como los individuos, deben tener la capacidad de cambiar entre distintas marchas mentales.

Una de las ventajas que el grupo tiene sobre el individuo es que, aunque el grupo esté conformado por una mezcla de mentes altamente intuitivas y altamente analíticas con poca predisposición a salir de su zona segura cognitiva, es posible cambiar entre las distintas marchas mentales mientras se desarrolle y mantenga la comunicación entre los miembros. Una forma de conseguir este intercambio de ideas es teniendo a un intermediario que pueda ver ambos puntos de vista, que hable ambos lenguajes y pueda traducirlos y mediar entre ellos; en otras palabras, un miembro del equipo con la suficiente habilidad para facilitar una «mediación mental». Alguien así debe entender los lenguajes intuitivo y analítico, saber valorar ambos acercamientos, tener las habilidades interpersonales necesarias para tender puentes entre los extremos y saber combinar las contribuciones únicas e inestimables de cada grupo.

**Ejercicio de intuición n.º *5*: Cuidado con el hueco entre el tren y el andén**

Como miembro de un grupo de cualquier tipo (trabajo, amistades o familia), ¿puedes recordar alguna ocasión en la que hayas visto una mentalidad extrema en acción? ¿Los efectos de este modo de pensamiento han ayudado al grupo en sus procesos y relaciones, o lo han entorpecido?

**1.** En dicho grupo, ¿quiénes son las personas de mente analítica y quiénes las de mente intuitiva?

**2.** ¿En qué tipo de tareas su contribución resulta más y menos valiosa?

**3.** ¿Cómo podrían abordarse estas diferencias para que, en términos generales, el grupo sea capaz de sacar lo mejor de las distintas marchas mentales a su disposición?

**4.** ¿Hay algún mediador mental que ayude a los miembros del grupo a salvar las distancias entre ellos?

**5.** ¿Cómo sabes si eres parte de un equipo plenamente ambidiestro?

Cuando el grupo es ambidiestro es, naturalmente, diverso; un colectivo de mentes mezcladas percibirá mejor las situaciones, en multitud de formas distintas, y mostrará enfoques muy divergentes a la hora de solucionar problemas y tomar decisiones. En la proporción correcta, bajo las circunstancias correctas y guiada por el camino correcto, esta diversidad cognitiva puede ser un activo distintivo y difícil de copiar, tan raro y valioso que puede colocar a un equipo o empresa a años luz de la competencia; una sinergia vital. Un grupo de mentes mezcladas tiene que manejarse, además, con sabiduría y sensibilidad, y una habilidad clave del liderazgo es la de saber tolerar la ambigüedad; invitar a la opinión, explorar las opciones y proponer ideas que saquen a la gente fuera de su zona de confort cognitiva, y hacerlo de una forma segura, para que nadie sienta su integridad o su preferencia personal desafiada o devaluada.[15]

Para que un grupo de trabajo funcione de manera efectiva, es importante que los miembros de mente analítica puedan comunicarse con los de mente intuitiva y viceversa. Y no solo hablamos de comunicación: la misma situación puede verse de forma muy diferente desde el prisma de la mente

analítica o la intuitiva. La foto es distinta en cada una de las mentes, y debemos tener en cuenta la palabra del otro. Incluso aunque sea imposible ver el mundo de la misma manera que otra persona, podemos reconocer que hay formas distintas y complementarias de pensar, juzgar y decidir. Desarrollar las habilidades para poder cambiar entre formas de pensamiento y trabajar constructivamente con personas de «mentalidad» diferente no solo hará que seamos más efectivos en nuestra vida privada y laboral, sino que también puede ser la base de un activo único que nadie podrá copiar ni arrebatarnos.

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 2: Cambio de marchas mental**

Con la práctica, es posible convertirse en alguien más analítico o intuitivo. Los potenciales beneficios de ser cognitivamente ambidiestro son significativos, pero para conseguirlo es necesario:

**1.** Tomar conciencia: de manera instintiva, seguramente tengas una idea bastante buena de cuál es tu preferencia de pensamiento. Para salir de tu zona segura, debes saber si tu mente es analítica o intuitiva.

- ¿Qué mentalidad tienes?

**2.** Practicar: para salir de tu zona segura, debes intentar acercarte de forma diferente a una situación segura. Practicar con tu intuición en situaciones de la vida real puede ser arriesgado, tanto para ti como para otros, y también puede inducir miedo, que es una de las mayores barreras cuando aprendemos algo.

- ¿Qué tipo de situaciones serían para ti buenos campos de prácticas?

**3.** Retroalimentación: necesitas opiniones externas del rendimiento de tu intuición o análisis en territorios que te sean desconocidos.

- ¿Quién puede darte una opinión honesta, que sea sincera y a la vez constructiva?

# Notas

1. «The Nobel Prize in Literature 1953», consultado el 13 de septiembre de 2008 de: http://www.nobelprize.org/; y «Brian May Official Biography», consultado el 13 de septiembre de 2008 de: http://www.brianmay.com/brian/biog.html.
2. D. J. Isenberg (1984). «How senior managers think». *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre, págs. 81-90).
3. El investigador del campo de las decisiones Gary Klein reflexiona sobre las vías en las que las personas con experiencia en toma de decisiones gestionan el quebrantamiento de sus expectativas en sus dos innovadores libros sobre la intuición en la práctica profesional: *Sources of Power* (1998) e *Intuition at Work* (2003).
4. E. Goldberg (2005). *The Wisdom Paradox: how your mind can grow stronger as your brain grows older*. Londres: Free Press.
5. La imagen de la balanza o balancín se usa para expresar la idea de las preferencias de pensamiento que tiene la mayor parte de la gente. La noción de dos mentes que interactúan en paralelo sugiere que los seres humanos usamos ambos estilos, y que algunos individuos son mentalmente ambidiestros, hasta el punto de que pueden tener una alta capacidad de análisis e intuición de manera simultánea, aunque esto es imposible de representar mediante la imagen de la balanza. El hecho de que las correlaciones entre intuición y análisis son del orden de $r = 0{,}50$ indica el alcance con el que los individuos expresan una preferencia de pensamiento personal. Para más discusiones véase: C. W. Allinson; J. Hayes (1996). «The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research». *Journal of Management Studies* (núm. 33, págs. 119-135); G. P. Hodgkinson; E. Sadler-Smith (2003). «Complex or unitary? A critique and empirical reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (núm. 76, págs. 243-268), y G. P. Hodgkinson; E. Sadler-Smith; M. Sinclair; N. Ashkanasy (2009). «More than meets the eye? Intuition and analysis revisited». *Personality and Individual Differences* (núm. 47(4), págs. 342-346).
6. W. A. Agor (1986). «The logic of intuition: how top executives make important decisions». *Organizational Dynamics* (núm. 13(4), págs. 5-18); L. A. Burke; M. K. Miller (1999). «Taking the mystery out of intuitive decision-making». *Academy of Management Executive* (núm. 13, págs. 91-99); I. Clarke; W. Mackaness (2001). «Management "intuition": An interpretative account of structure and content of

decision schemas using cognitive maps». *Journal of Management Studies* (núm. 38(2), págs. 147-172); A. M. Hayashi (2001). «When to trust your gut». *Harvard Business Review* (febrero, págs. 59-65); D. J. Isenberg (1984). «How senior managers think». *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre, págs. 81-90); J. Parikh (1994). *Intuition: the new frontier of management*. Oxford: Blackwell Business.

7. L. R. Pondy (1983). «Union of Rationality and Intuition in Management Action». *The Executive Mind: new insights on managerial thought and action* (capítulo VII, parte 2: «Processes of Experiencing and Sense Making», págs. 169-191). Editado por Srivastva, Suresh ed. San Francisco: Jossey-Bass.
8. H. J. Leavitt (1975). «Beyond the analytic manager». *California Management Review* (núm. XVII(3), págs. 5-12).
9. G. Klein (2003). *Intuition at Work: why developing your gut instincts will make you better at what you do* (págs. 67-68). Nueva York: Doubleday.
10. Adaptación del ejercicio desarrollado por el profesor Dr. Karlien Vanderheyden, Vlerick Leuven Gent Management School, Competence Centre People & Organisation, Bélgica.
11. H. A. Simon (1987). «Making management decisions: the role of intuition and emotion». *Academy of Management Executive* (núm. 1(1), págs. 57-64).
12. W. H. Agor (1986). «The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions». *Organizational Dynamics* (núm. 14(3), págs. 5-18); L. A. Burke; M. K. Miller (1999). «Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making». *Academy of Management Executive* (núm. 13(4), págs. 91-99); J. Parikh (1994). *Intuition: the new frontier of management*. Oxford: Blackwell Business.
13. C. W. Allinson; J. Hayes (1996). «The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research». *Journal of Management Studies* (núm. 33, págs. 119-135); G. P. Hodgkinson; E. Sadler-Smith (2003). «Complex or unitary? A critique and empirical reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (núm. 76, págs. 243-268); E. Sadler-Smith; D. Spicer; F. Tsang (2000). «The Cognitive Style Index: a replication and extension». *British Journal of Management* (núm. 11, págs. 175-181).
14. A. M. Hayashi (2001). «When to trust your gut». *Harvard Business Review* (febrero, págs. 59-65).
15. D. L. Dotlich; P. C. Cairo; S. H. Rhinesmith (2006). *Head, Heart and Guts: how the world's best companies develop complete leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Capítulo III

# Percepciones, intuiciones e instinto moral

*La percepción permite a la mente crear conexiones nunca antes vistas y mostrar el mundo de una manera nueva. La percepción es la sala de máquinas de la invención y la innovación, y es posible crear las condiciones adecuadas para que esta surja. Si entendemos la intuición como «sentir» nuevas conexiones, la percepción supone «verlas». El sentido de lo correcto que los seres humanos tenemos intuitivamente se manifiesta como un instinto moral, permitiendo a los gestores y líderes saber, por medio de la intuición, si una decisión o comportamiento se ajusta a un conjunto de valores centrales y si es intrínsecamente correcta.*

El petróleo y el diesel han sido los pilares sustentadores de los motores de combustión interna, desde el desarrollo del automovilismo moderno establecido por Karl Benz en 1885. En un mundo en el que el precio del petróleo es tremendamente inestable y las reservas de combustibles fósiles disminuyen a pasos agigantados, los fabricantes de coches se interesan cada vez más por ofrecer innovaciones sostenibles y ecológicas. Están sometidos a una gran presión, dada la floreciente demanda en un mundo en el que más y más gente espera novedades en el tipo de transporte personal al que Occidente se ha acostumbrado durante décadas. Muchas empresas automovilísticas han gastado grandes sumas de dinero en la producción de plantas que suministren energía sostenible a los vehículos del siglo XXI.

Este campo vivió un avance creativo de envergadura en los años setenta, cuando el ingeniero eléctrico David Arthur, en la pequeña ciudad de Springdale, Arkansas, construyó un vehículo híbrido usando partes y repuestos comunes y excedentes militares. Su vehículo solo gastaba 3,80 litros de gasolina cada 120 kilómetros.[1] Este invento rompió los esquemas de los motores de combustible único, presentando al mundo el vehículo híbrido. La novedosa visión de Arthur se concretó en su percepción, y esta le guió por un mundo que nunca antes nadie había imaginado.

Más de un cuarto de siglo después, Toyota y Honda son empresas punteras en la fabricación de híbridos, vehículos con un motor de gasolina como fuente de energía principal y otro motor eléctrico que se activa

en los momentos de mayor necesidad energética, como el arranque, la aceleración y el adelantamiento. Honda eligió el nombre de *Insight* («percepción») para su coche híbrido con la idea de que este fuera un icono de la visión de la empresa hacia una nueva era, una en la que los vehículos híbridos serían automóviles atractivos y económicos, con un consumo de menos de 4 litros de combustible para 112 kilómetros, algo asequible para el conductor de a pie.[2]

La importancia creativa del concepto de vehículo híbrido es que tomaba dos ideas que habían existido durante décadas de manera independiente (el motor eléctrico y el motor de gasolina) pero que nadie había combinado antes para crear una nueva fuente de energía. Los inventores y diseñadores del híbrido vieron la fuente de energía de un coche de una manera totalmente nueva, tuvieron la percepción de que un coche no *tenía* que tener solamente una fuente de energía y, como muchos de los mejores inventos, parece algo obvio visto en retrospectiva. Los coches híbridos de electricidad y gasolina, entre ellos el Toyota *Prius* (descrito en su publicidad como *mean but green**) y el bien llamado Honda *Insight*, son ejemplos de cómo la invención surgida de una percepción en la mente de un diseñador es precursora de una innovación comercialmente viable, que establece una sinergia entre conceptos ya existentes de una manera nueva e inesperada. Los inventores unen los puntos, creando formas nunca antes trazadas.

## 1. Uniendo los puntos

Durante siglos, la percepción ha jugado un importante papel en el descubrimiento científico y la innovación empresarial. La percepción más famosa del mundo de la ciencia, el momento «¡Eureka!», pertenece al matemático griego Arquímedes de Siracusa. Vivió en el siglo III, y se presume que tuvo su conocido momento «¡Eureka!» cuando estaba resolviendo un problema especialmente complicado. Arquímedes necesitaba descifrar el volumen de una corona, aparentemente de oro puro, pero que se sospechaba que había sido adulterado con plata. Habría sido un trabajo fácil si, simplemente, hubiera podido aporrear aquella extraordinaria obra de

* N. de la T.: «tacaño pero verde», económico pero ecológico.

artesanía hasta convertirla en una masa rectangular, midiendo después su longitud y anchura, pero debía hacerlo sin destruir la forma de la corona. Así que el problema era, a primera vista, irresoluble.

Tras mucha deliberación, Arquímedes llegó a un punto muerto, pero entonces, como cuenta la historia, al entrar en la bañera percibió, de repente, la familiar visión de la subida del nivel de agua. «¡Eureka!», ahí estaba la conexión crucial, la subida del nivel del agua era proporcional al volumen de su cuerpo, así que si podía usar el desplazamiento del agua para medir su propio volumen, ciertamente podría hacer lo mismo con la corona; calcular su volumen, combinar el cálculo con las densidades de los dos metales y confirmar, así, si esta era de oro puro. Arquímedes estaba tan excitado con el descubrimiento que, según cuentan, saltó de la bañera y corrió desnudo por las calles gritando «¡Eureka!», que, literalmente, significa «¡lo he descubierto!». El callejón sin salida en el pensamiento de Arquímedes se rompió cuando menos lo esperaba; experimentó una percepción y, de repente, las piezas del problema se colocaron en el orden correcto.[3]

Inventores y emprendedores más cercanos a nuestro tiempo han contado experiencias similares durante el desarrollo de productos, desde los más triviales y efímeros hasta los más duraderos y significativos. Por ejemplo, Edwin Land, inventor de la cámara instantánea Polaroid, tuvo su momento «¡Eureka!» mientras estaba de vacaciones con su hija pequeña. Ella le preguntó, inocentemente, por qué no podía tener las fotos de sus vacaciones en ese mismo momento. Las piezas del puzle encajaron también para el trabajador de 3M Spencer Silver, uno de los inventores de las notas Post-It®, cuando en la misa dominical un marcapáginas cayó de su libro de himnos. En ese momento se dio cuenta de las potenciales aplicaciones que podría tener ese adhesivo removible que había desarrollado junto con su colega Art Fry, pero para el que aún no habían encontrado utilidad. A la «mamá del millón de dólares», Sheri Schmelzer, inventora de los Jibbitz (unos botones intercambiables para adornar los zuecos Crocs infantiles), se le «encendió la bombilla» una tarde lluviosa, mientras trataba de mantener a sus hijos entretenidos poniendo accesorios en sus zapatos.[4]

La percepción jugó también un importante papel en el avistamiento casual que el biólogo Clarence Birdseye hizo en 1916, revolucionando los hábitos alimenticios del mundo. Hasta el descubrimiento de Birdseye,

la tradicional congelación lenta era el único método posible de congelar pescado. El problema era que la lentitud del proceso causaba la formación de grandes cristales de hielo. Al descongelar, estos cristales deslucían el aspecto y la calidad de «recién pescado». Birdseye se encontraba realizando una investigación biológica de campo en el norte de Canadá cuando se dio cuenta de que el pescado que cazaban los Inuit se congelaba al instante, de manera natural, en cuanto salía del agua. Lo sorprendente de aquello es que el pescado ártico, con su rápida congelación, sabía a fresco y era de mucha mejor calidad que el que se vendía en las tiendas americanas en aquel momento. En 1924, Birdseye ya había patentado el proceso que lanzó la industria del congelado y cambió el modo de comer y cocinar en todo el mundo.[5]

La historia de Birdseye y los otros pioneros prueba que, al contrario de lo que hemos podido aprender a lo largo de nuestra vida educativa, es posible haber pensado *demasiado* sobre un problema. Las grandes ideas no suelen llegar por encargo, sino que tienden a deslizarse lentamente en las mentes preparadas en momentos en los que la mente analítica está con la guardia baja. En ese caso, es adecuado hacer un trabajo de base mental pero a la vez dejarse llevar, detenerse un momento, abrirse a la posibilidad y al juego, dejar que las combinaciones aleatorias sucedan y dejar el control a la mente intuitiva.

## 2. Déjate llevar

Después de lo dicho anteriormente, esto puede parecer una contradicción. Intenta llegar a una percepción con el problema del prisionero en la torre:

> «Un prisionero intenta escapar de una torre usando una cuerda cuya longitud es solo la mitad de la distancia que le permitiría bajar de forma segura. El prisionero divide la cuerda en dos trozos, los une y puede así escapar. ¿Cómo lo consigue?»

La mayor parte de la gente queda, en un primer momento, perpleja ante este problema. Aunque es posible pensar en él con el mayor de los

esfuerzos, esperando que así venga la solución, otro acercamiento posible al problema es, paradójicamente, no pensar en él. Cuando tomamos descansos después de haber pensado arduamente, las soluciones tienen la costumbre de emerger en el momento menos esperado. Es como si nuestra maquinaria de resolución de problemas inconsciente, inteligente, siguiera procesando en paralelo, entre bambalinas, mientras nuestra mente consciente «se tira a la bartola» o se dedica a cosas más mundanas y despreocupadas.

Ahora, llevemos la teoría a la práctica. Guarda en tu cabeza el problema del «Prisionero en la torre», anota en la mente que quieres resolverlo y dedícate a otra cosa. Lee, da un paseo, echa un vistazo al periódico, haz un crucigrama, ve la tele, puedes incluso dormir. Ya tienes el conocimiento y la información necesarios para llegar a la respuesta correcta. Y si el «Prisionero en la torre» sucumbe de inmediato a tu mente analítica, aquí hay más escenarios complicados con una solución lógica, y con toda la información y conocimiento para que puedas resolverlos.[6]

**Ejercicio de intuición n.º 6: ¿Momentos «¡Eureka!»?**

*¿Asesinato en la sala de estar?* Jane llega a casa del trabajo, y encuentra a Bill tumbado en el suelo, muerto. En el suelo hay, también, cristales rotos y algo de agua. Tom también está en la habitación. Jane echa un vistazo y enseguida sabe cómo ha muerto Bill. ¿Cómo ha muerto Bill?[a]

*¿Un error muy caro?* Un extranjero se acerca al comisario de monedas romanas de mi museo y le ofrece una antigua moneda de plata. La moneda tiene apariencia de ser antigua, y está marcada claramente con la fecha 54 d. C. El comisario llama rápidamente a la policía y arrestan al extranjero por intento de fraude. ¿Por qué?[b]

*¿Muerte en el desierto?* Dos hombres que caminaban por un desierto descubren el cuerpo de otro hombre en la arena. El muerto lleva una pequeña bolsa con comida y agua fresca. En su espalda lleva una mochila, y en el dedo índice de su mano derecha hay un gran anillo. Los dos hombres están confundidos sobre la muerte del tercero y no son capaces de comprender lo que ha pasado. No hay ninguna explicación obvia por la que el hombre

haya muerto. No pueden hacer nada más por él, así que continúan su camino. Unos kilómetros más allá, a uno de ellos se le escapa el pañuelo de manera accidental mientras se seca el sudor de las cejas y ve cómo este cae hasta tocar el suelo. «¡Eureka!», de repente se da cuenta de cómo ha muerto el hombre. ¿Sabes tú también cómo ha muerto?[c]

**a.** Bill es un pez y Tom es un gato. Tom volcó la pecera, que cayó al suelo, lo que causó la muerte de Bill.

**b.** Sería imposible encontrar una moneda con la leyenda «d. C.» (por el nacimiento de Cristo) en lo que ahora llamaríamos el año 54 d. C., ya que nuestro calendario era un evento futuro entonces desconocido.

**c.** Su paracaídas no se abrió, y el anillo de su dedo estaba sujeto a la cuerda que debió haber abierto dicho paracaídas.

El proceso de unir los puntos que conduce a la percepción en las mentes preparadas y receptivas ocurre como resultado de:

1) Recolocación y recombinación: los elementos necesarios para obtener la solución están disponibles, pero no se han juntado de la debida manera o visto desde el ángulo correcto. Arquímedes, por ejemplo, tenía todo el conocimiento matemático y científico necesario para resolver su problema de la corona; solo que no lo había empaquetado del modo correcto.

2) Entradas aleatorias: una nueva pieza de información aleatoria provee el elemento que da a la mente el empuje necesario, el eslabón que falta en la cadena. Birdseye no era un novato, trabajaba como naturalista de campo en las tierras salvajes de Canadá para pagarse su carrera como biólogo. Y desde luego no había ido al Ártico a descubrir los palitos de pescado; en sus propias palabras solo era «un chico con una dosis muy alta de curiosidad e instinto de apostador».[7]

La recolocación, la recombinación y la aleatoriedad no pueden darse de manera apresurada; son productos de un pensamiento lento. El contraste entre la mente calmada, que espera pacientemente a que emerjan las

conexiones, y la cruda realidad de la vida empresarial no podría ser más duro. En las organizaciones, normalmente se prefiere el «más y más rápido» al «menos y más despacio». Pero, nos guste o no, la generación de percepciones creativas no es algo que pueda darse fácilmente en situaciones de alta energía o estrés. Una de las barreras a la intuición y a la percepción en el mundo de los negocios es que las conexiones creativas que establece la mente intuitiva son, a menudo, ahogadas por lo que el pionero de la intuición y ejecutivo de AT&T Chester Barnard llamaba, ya en 1938, el «incesante estrépito de razones»; el constante parloteo de la mente analítica.

La mente analítica es un peso pesado cognitivo; puede agarrarse firmemente a un problema y es consumada intérprete de tareas lógicas, computacionales. No obstante, uno de los fallos de la mente analítica es que no trata de manera efectiva la originalidad y, por tanto, ofrece frecuentemente soluciones conservadoras y convencionales. Los pensadores analíticos tienden a ser lineales y convergentes; la creatividad, por otra parte, es un producto de pensamiento lateral y/o divergente, que combina ideas u objetos en formas nunca antes establecidas. Por ejemplo, ¿quién habría sido capaz de soñar, hace solo diez años, que teléfono, correo electrónico, música, vídeo, mapas y una cámara de fotos podrían combinarse juntos en una sola plataforma? Hoy en día es algo que conocemos y damos por hecho en un dispositivo como el iPhone de Apple.

Una vez que la mente analítica se hace cargo de un problema, es complicado que la intuición se haga oír en la conciencia, incluso aunque esta tenga una visión más creativa e innovadora que ofrecer. Las intuiciones e imaginaciones que conducen a descubrimientos surgen desde la antítesis del pensamiento convergente, la condición de receptividad mental que en 1817 describía el poeta romántico John Keats como «capacidad negativa»: «cuando el hombre es capaz de adentrarse en los misterios, dudas e incertidumbres sin ese irritable contacto con el hecho y la razón». Las palabras de Keats defienden poner en suspenso la intelectualización de la mente analítica para dar lugar al compromiso con la mente intuitiva.

**La ciencia de la mente intuitiva. El sentimiento de saber**

Una de las técnicas favoritas que emplean los psicólogos experimentales para investigar los procesos de percepción es la de los tests remotos asociados (RAT). Un ejemplo de esto sería: ¿qué palabra conecta «habitación», «sangre» y «sales»?[8]

A menos que te hayas enfrentado antes a este problema, es poco posible que la solución acuda al instante a tu cabeza; más bien, llega como un *flash* en un momento inesperado. Durante muchos años, los psicólogos han especulado con la teoría de que las percepciones ocurren como resultado de conexiones hechas entre conceptos aprendidos previamente, durante un periodo de incubación en el que a veces sentimos que la solución se está cocinando.

A muchas personas les es familiar el fenómeno «lo tengo en la punta de la lengua»; sentimos que sabemos algo, pero no podemos clarificarlo. Las intuiciones sobre soluciones, el sentimiento de saber, son reportadas frecuentemente, incluso aunque los sujetos no sepan aún cuál puede ser esa solución.

Está claro que, durante el viaje hacia una solución, puede ser útil distanciarse temporalmente del problema, relajando el control absoluto de la mente analítica. Las vagas percepciones de coherencia no pueden describirse explícitamente en palabras porque la mente intuitiva «habla» en el lenguaje de las corazonadas y sensaciones. Las intuiciones son postes indicadores que conducen a la solución. Por ejemplo, Michael S. Brown, ganador del Premio Nobel de Medicina de 1985, habló sobre el camino que le condujo a descubrir el mecanismo de regulación del colesterol en la sangre humana: «en determinados momentos, casi podíamos sentir que había una mano guiándonos. Íbamos paso por paso y, de algún modo, sabíamos que era el camino correcto. Realmente no puedo explicar cómo lo sabíamos».[9]

Las experiencias de grandes científicos e inventores demuestran, de manera inequívoca, que los puntos que unir para resolver un problema ya han sido previamente cargados en la memoria a largo plazo de la persona que debe solucionar el problema; sus intuiciones no son inocentes, sino informadas por un profundo conocimiento y experiencia. Durante el periodo de incubación hay una activación neural inconsciente entre conceptos remotamente relacionados (nodos). Si el nivel de activación entre ellos alcanza un límite, la solución emerge, plenamente formada, en el pensamiento consciente. Y, mientras este proceso está ocurriendo, la intuición informada, en forma de presentimiento, da seguridad y guía a través de la fase preconsciente del descubrimiento.

*Fuente:* E. Policastro (1995). «Creative intuition: an integrative review». *Creativity Research Journal* (núm. 8(2), págs. 99-113).

La formalización de la idea de «incubación» en la creatividad y la percepción puede trazarse hasta 1926, con la publicación de *The Art of Thought*, del teórico político y psicólogo Graham Wallas (1858-1932), de la London School of Economics.[10] Wallas proponía que las soluciones creativas son incubadas de manera preconsciente en una antesala de la mente. Por medio del estudio de la vida y obra de varios científicos y matemáticos famosos, pudo discernir una serie de eventos que habían ocurrido con frecuencia en los descubrimientos científicos y matemáticos, así como en la gestión de empresas.

La piedra angular de este proceso es la fase de preparación; la gente que ha experimentado percepciones creativas tiene, normalmente, una íntima familiaridad con la materia de su interés; están profundamente inmersos en ella. Como dijo Pasteur, «La casualidad solo favorece a la mente preparada». Pero la preparación necesaria lleva tiempo; lleva al menos diez años de aprendizaje, experiencia, práctica y retroalimentación desarrollar una experiencia suficiente y relevante.[11] Incluso para los expertos es difícil solucionar los problemas más duros; por ejemplo, el químico alemán Kekulé trabajó en su problema de la estructura del benceno durante muchos años

y, como muchos otros científicos que han llegado a descubrimientos importantes, la solución del problema surgió espontáneamente, tras haber llegado a un callejón sin salida mental. El mapa de ruta típico para los procesos de invención por medio de la percepción pasa por cinco fases.

| Datos clave n.º 8: El proceso de la percepción | |
|---|---|
| Preparación | La inmersión y el desarrollo de la experiencia dan a la intuición creativa una base sobre la que trabajar. |
| Incubación | Retirada del problema a la mente inconsciente. |
| Insinuación | «Zumbido» intuitivo preconsciente que indica que una solución está a punto de surgir. |
| Iluminación | Momento «¡Eureka!» (literalmente, «¡lo he descubierto!»). |
| Verificación | Proceso arduo de prueba de la viabilidad de la idea y de su explotación comercial. |

Los bloqueos y las frustraciones de un aparente punto muerto son precursores necesarios para la culminación de un logro creativo. Llegar a una calle sin salida en la resolución de un problema no es síntoma de un fallo, y a largo plazo puede incluso ser algo bueno; puede ser señal de que la mente está entrando en una tranquila fase de incubación en la que las imágenes e intuiciones tienen espacio para salir a la superficie. Por ejemplo, Kekulé llegó a su mayor descubrimiento en la estructura de la molécula del benceno mientras soñaba despierto; tuvo una visión de serpientes que mordían sus propias colas. Y lo tomó como señal intuitiva: la molécula del benceno es un anillo de átomos de carbono unidos. Se cree que Einstein, durante el desarrollo de su teoría de la relatividad, experimentó la imagen mental de ir conduciendo un coche a la velocidad de la luz, pensando cómo se vería el mundo y el paso del tiempo.

La iluminación es el momento en el que «se enciende la bombilla», el repentino *flash* de la percepción, pero como nos recuerdan la teoría de Wallas y las experiencias de muchos grandes inventores e innovadores la generación de ideas no es suficiente por sí sola; está la igualmente importante fase de verificación, el extenuante proceso de prueba de la nueva idea y, por último, la implementación y explotación comercial. Thomas

Edison, uno de los más prolíficos inventores del mundo, con más de 1000 patentes a su nombre, dijo una vez: «El genio es un 2% de inspiración y un 98% de transpiración». Gracias a grandes inventores y científicos, desde Edison a Einstein, los empresarios de hoy pueden aprender mucho sobre organización; no solo sobre su creatividad personal, sino también sobre los equipos y las organizaciones que lideran.

| **Utilidad n.º 5: Prepararse para la percepción** | |
|---|---|
| Imprégnate en la materia | La percepción y la intuición creativa realmente favorecen a las mentes preparadas, así que aprende sobre aquello que te interesa, muestra tu pasión y permite que los demás también lo hagan. |
| No te preocupes si te das contra un muro | Muchos de los más famosos científicos, tecnólogos e inventores han tenido la misma experiencia; es una parte natural del proceso. |
| Relájate, cálmate y déjate llevar | Es posible haberlo pensado demasiado; las percepciones llegan cuando la mente analítica se relaja. A veces puede ser más inteligente pensar menos. |
| Espera lo inesperado | Nunca sabemos qué nuevas conexiones surgirán en la mente intuitiva. Tú puedes crear las condiciones para que esas conexiones surjan más frecuentemente. |

Las ideas y anécdotas de la psicología y la historia de la ciencia se ajustan a las experiencias de los gestores en el campo de la creatividad. Por ejemplo, una encuesta hecha a 500 emprendedores en el Reino Unido mostró que solo el 29% de ellos habían tenido sus ideas más creativas estando en el trabajo, mientras que un gran porcentaje de los encuestados valoraban el silencio (40%) y la soledad (27%) como los mejores estimulantes para tener un momento «¡Eureka!». También descubrieron que, en contra de lo que se piensa comúnmente, la lluvia de ideas no es la mejor manera de generar ideas creativas; el 90% de los emprendedores sintieron que las ideas de otra gente restringían su propia creatividad.[12]

Incluso tras la epifanía de un momento «¡Eureka!», entre la percepción y la obtención de cualquier recompensa comercial pueden sobrevenir años de frustración y decisiones equivocadas. Además, los riesgos suelen ser altos para los inversores. Clarence Birdseye, por ejemplo, vio por pri-

mera vez la congelación del pescado gracias a los vientos árticos en 1916, pero su primera empresa de pescado congelado acabó quebrando porque los compradores se mostraban escépticos. El mundo aún no estaba listo para él, pero Birdseye tomó la determinación de perfeccionar su tecnología de congelación. Fundó la General Seafood Corporation y acabó vendiendo sus activos y patentes en 1929 por la increíble cantidad de 22 millones de dólares. Birdseye ha quedado inmortalizado en la marca Birds Eye, sinónimo de comida congelada.

**La ciencia de la mente intuitiva. La neurociencia de la percepción**

La neurociencia cognitiva moderna (el estudio de cómo ocurren las funciones mentales complejas en el interior del cerebro) ha empezado a arrojar luz sobre los trabajos interiores de la mente en el proceso de creación de un momento «¡Eureka!».

El neurocientífico Mark Jung-Beeman y sus colegas utilizaron técnicas de imagen cerebral (imagen de resonancia magnética funcional, fMRI) para estudiar lo que sucede en el interior del cerebro de las personas al resolver problemas. Usando escaneos de fMRI, los científicos pueden inferir patrones de actividad neural a partir de la observación de los cambios del flujo sanguíneo en el interior del cerebro.

En sus experimentos de escaneo cerebral, Jung-Beeman y sus colegas observaron dos tipos de activación que ocurrían en el interior del cerebro durante la resolución de problemas con percepciones (como los tests remotos asociados (RAT), por ejemplo el «habitación/sangre/sales»):

**1.** una fuerte activación de información irrelevante para la solución del problema;

**2.** una débil activación de información relevante para el problema.

La solución tardía al problema llegaba a través de los patrones de activación débil en el hemisferio derecho del cerebro, que, durante un tiempo, quedaba bloqueado por una activación más fuerte de asociaciones irrelevantes para el problema por parte del hemisferio izquierdo. Las activaciones de dicho hemisferio producían asociaciones fuertes pero convencionales, que eran callejones sin salida mientras se buscaba la resolución del problema. Una vez apagadas estas asociaciones, se despejaba el camino para que las percepciones intuitivas emergieran en las activaciones del hemisferio derecho, produciendo conexiones más débiles pero también más inusuales y alternativas, que finalmente conducían a la solución del problema.

*Fuente:* M. Bowden; M. Jung-Beeman; J. Fleck; J. Kounios (2005). «New approaches to de-mystifying insight». *Trends in Cognitive Sciences* (núm. 9(7), págs. 322-328).

En muchas situaciones de resolución de problemas, el análisis ofrece una manera rápida y eficiente de conseguir una respuesta correcta, especialmente con problemas computacionales. Pero la mente analítica no siempre puede ofrecer la respuesta correcta, aunque, para la gestión racionalista, el análisis es percibido a menudo como la mejor y a veces la única manera de resolver problemas y tomar decisiones. O al menos esto es lo que aprenden los estudiantes en la mayoría de las escuelas empresariales, y lo que encontramos en las empresas más estrictamente burocráticas. En el globalizado mercado del siglo XIX, muchas empresas necesitan intuiciones creativas para sobrevivir, innovar y prosperar. Por ello, las organizaciones (entre ellas las escuelas empresariales) deben crear las condiciones óptimas para que las intuiciones y percepciones creativas florezcan en las mentes de los gestores y de los estudiantes, que serán los líderes y gerentes del futuro. Las empresas necesitan líderes creativos e intuitivos.

Hemos dejado claro que el pensamiento duro y laborioso no siempre conduce al tipo de solución que se necesita para un logro creativo. Así que, ¿quiere eso decir que está bien ser un pensador vago? ¿No sería como perder peso sin ingerir menos calorías ni hacer ejercicio? ¿No suena demasiado bueno para ser verdad?

Si hacemos caso a las numerosas historias apócrifas sobre el descubrimiento científico, el matemático griego Arquímedes tuvo su momento «¡Eureka!» cuando iba a relajarse en un agradable baño caliente; el científico inglés Isaac Newton tuvo el suyo cuando descansaba bajo un manzano de la mansión Woolsthorpe en la campiña de Lincolnshire, y el alemán Kekulé vivió su momento cuando dormitaba en un autobús londinense. De esto podríamos inferir que si tú o yo fuéramos a tomar un baño, descansar bajo un manzano o subir en autobús, es posible que, inesperadamente, tuviéramos una gran idea que resolviera los problemas más acuciantes de nuestra empresa. Es poco probable y, de hecho, nada cierto. Aunque no cabe duda de que las respuestas a muchas inquietudes intelectuales llegaron durante un periodo de alivio del duro trabajo mental (bañarse, descansar y dormitar, respectivamente), Arquímedes, Newton y Kekulé tenían, como mínimo, dos cosas muy importantes en común:

1) eran expertos, por no decir genios, en sus campos respectivos: geometría, matemáticas y química;
2) peleaban con problemas que, durante muchos años, fueron evitados por los grandes intelectuales de su tiempo.

Lejos de ser el resultado de un pensamiento vago, sin esfuerzo, la mayoría de las percepciones importantes son fruto de muchos años de aprendizaje y trabajo duro, y llegan a gente que, además de tener talento, están inmersos en sus materias (lo cual es igual de importante). No es fácil llegar al mercado con una idea innovadora sin la experiencia necesaria, construida tras años de trabajo, práctica y retroalimentación. Aunque la mente intuitiva envíe sus percepciones en un instante, los procesos que ocurren por detrás no solo necesitan el material de base, el conocimiento profundo con el que trabajar, sino que también necesitan tiempo, y un calmado retiro, lejos del ajetreo de la vida profesional, es sin duda beneficioso. Ya sea por la ciencia o por los negocios, aquellos que deben resolver problemas y tomar decisiones necesitan, en ciertos momentos, acallar su mente analítica mediante la relajación mental y la contemplación.

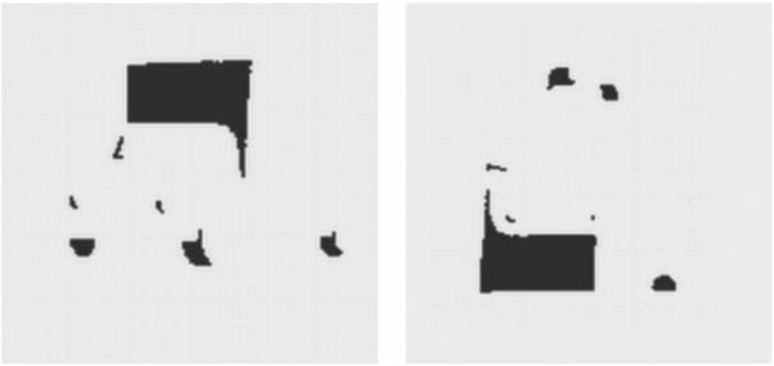
# 3. Percepción no es intuición

La materia principal de este libro es la intuición, pero como en este capítulo nos interesamos por la percepción, el «yo» del que hemos hablado previamente se relaciona con la percepción. Aunque la gente use a menudo los términos *intuición* y *percepción* como si fueran sinónimos, existe una sutil e importante diferencia. Cuando la percepción ocurre, la lógica de la solución que ha aparecido de manera instantánea se muestra transparente como el cristal, y puede ser explicada en palabras, en números, en imágenes. Por otra parte, la intuición nos da una sensación (en forma de corazonada o pálpito) sobre una dirección que seguir (un poste indicador) o una solución latente (el sentimiento de saber). La intuición es más sutil que la percepción; es un sentimiento privado, subjetivo, de convicción, un codazo cognitivo, una sospecha furtiva; pero es realmente difícil de explicar. A continuación mostramos las diferencias principales entre intuición y percepción.

| **Datos clave n.º 9: Percepción frente a intuición** | |
|---|---|
| La percepción es objetiva | La intuición es subjetiva |
| La percepción es clara | La intuición es borrosa |
| La percepción es fácil de articular | La intuición es difícil de articular |
| La percepción puede ser de consumo público | La intuición es algo más privado |

El que la intuición sea subjetiva, borrosa y difícil de articular no quiere decir que sea débil; de hecho, puede ser completamente persuasiva y dejarnos sin palabras; sabemos, pero no somos capaces de explicar cómo o por qué sabemos. Un método que los psicólogos han utilizado para investigar la habilidad que tenemos los seres humanos de sentir si las cosas encajan o no es un test conocido como «trabajo de cierre». Echa un vistazo a las dos imágenes de abajo (figura 3.1). ¿Parecen los elementos de una imagen más coherentes que los de la otra?

**Figura 3.1.** ¿Cuál tiene más coherencia, A o B?



*Fuente:* A. Bolte; T. Goschke (2008). «Intuition in the context of object perception». *Cognition* (núm. 108, págs. 608-616). Reproducido gracias al permiso de Elsevier Science.

Los participantes en estos experimentos suelen juzgar el grupo de formas como más coherentes en la imagen izquierda que en la derecha. Aunque ambas imágenes tienen los mismos elementos, los de la izquierda están colocados con un significado concreto, mientras que los de la derecha están colocados al azar, sin formar ningún patrón significativo. El que los participantes tomen como más coherente la colocación potencialmente significativa se basa en un juicio intuitivo; si se les pregunta antes del golpe de percepción, no son capaces de decir por qué los elementos encajan, pero están convencidos de que, de alguna manera, es así. La percepción suele surgir al decir a la persona que está resolviendo el problema que el patrón de la izquierda forma la imagen de un camión. Una vez hecha la conexión, la persona deja de ver todas las demás formas que pueda, eventualmente, crear el patrón; la percepción e interpretación de la imagen quedan adheridas.

**La ciencia de la intuición. El extractor de claves**

Se cree que el sentido de coherencia que a veces experimentamos al resolver un problema implica la difusión de activación neural entre conceptos de la memoria. Pero solo es una «sensación» de

coherencia porque la activación no es lo suficientemente fuerte como para soportar una recuperación consciente de la conexión real. En esta situación, el pensamiento está bajo el nivel de la consciencia; es una «cognición encubierta». Nuestro cerebro extrae la clave de un patrón y hace surgir una impresión intuitiva de coherencia, que a menudo, aunque no siempre, conduce a la percepción. El sentido intuitivo de coherencia puede influir en el juicio y es similar a la experiencia «lo tengo en la punta de la lengua». Neurocientíficos cognitivos que estudian este campo distinguen entre:

**1.** Intuición: procesamiento implícito de material activado de modo inconsciente.

**2.** Percepción: la repentina comprensión de una solución originada por los procesos cognitivos encubiertos.

Parece que el cerebro, rápidamente, transfiere una percepción, como una imagen visual, a un área cerebral relevante en la que la mente intuitiva hace una «primera suposición» sobre el objeto que está siendo percibido. La salida de este proceso mental es sentida como una «percepción preliminar de coherencia».

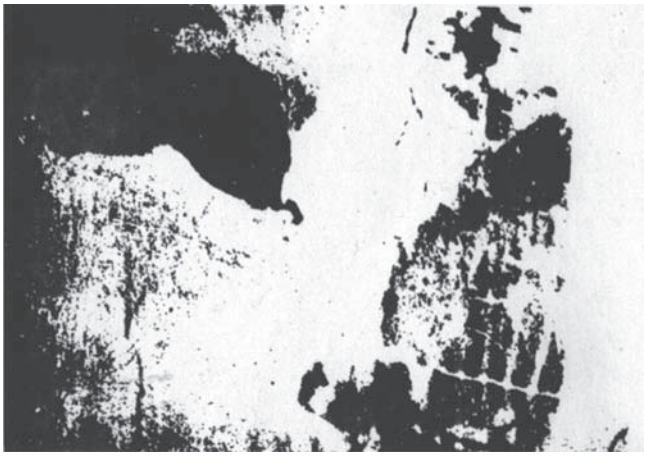
El cerebro humano es realmente eficiente al extraer la clave de un estímulo y hacer una aproximación a su significado. Esto tiene sentido desde un punto de vista evolutivo; las amenazas potenciales en el ambiente deben ser interpretadas y evaluadas rápidamente. La zona del cerebro de la que emanan estas percepciones de coherencia depende del estímulo, por ejemplo, palabras o imágenes. Estímulos determinados (como los patrones visuales) activan áreas determinadas del cerebro, lo que significa que la intuición, en general, no puede localizarse en ningún punto cerebral concreto.

*Fuente:* R. Ilg; K. Vogeley; T. Goschke; A. Bolte; J. N. Shah; E. Pöppel; G. R. Fink (2007). «Neural processes underlying intuitive coherence judgements as revealed by fMRI on a semantic judgment task». *NeuroImage* (núm. 38, págs. 228-238).

El fenómeno de extracción e interpretación de la clave de un patrón subraya uno de los peligros de la percepción: si el cerebro humano puede tomar un atajo lo hará, ya que tendemos a buscar patrones, y una vez encontramos uno nos agarramos firmemente a él; por tanto, puede ser casi imposible ver las cosas de modo diferente una vez hayamos reconocido un patrón. Un inconveniente de esto es que tu percepción y pensamiento pueden atascarse. Echa un vistazo a la imagen de abajo (figura 3.2). Si no la has visto antes, puede parecerte un amasijo de manchas sin sentido. Pero si te digo que es la cara de una vaca mirando hacia ti, esa imagen es, seguramente, la que verás siempre que vuelvas a mirarla. Lo bueno de que veas la imagen como una vaca es que puedes encontrar un sentido y discutirlo; la desventaja puede ser el atasco mental.

El pensamiento basado en patrones puede ayudar a los gestores y líderes a responder de manera rápida y eficaz porque requiere menos de los preciados recursos cognitivos. Pero existe una potencial desventaja; los patrones en los que basamos nuestra percepción pueden dar lugar a un atasco mental, una inercia cognitiva enganchada a un modelo de negocio obsoleto, que puede acabar atrincherada, teniendo su propia vida independientemente de lo que realmente pase en el mundo empresarial y exponiendo así a industrias enteras a amenazas graves para su supervivencia. En la década de los noventa, por ejemplo, las percepciones de los responsables del mercado inmobiliario en Reino Unido se mantuvieron inmóviles durante un periodo de entre 12 y 18 meses, en el que hubo una significativa recesión del mercado inmobiliario en el país. Cuando esto ocurre, el riesgo puede oscilar entre lo traumático (cierre de empresas individuales) y lo titánico (el declive de industrias enteras).[13] El financiero multimillonario George Soros echa la culpa de la crisis crediticia de 2008, al menos en parte, a una inercia cognitiva inherente a los modelos mentales de los actores del mercado, que asumieron que los mercados financieros seguirían siempre autocorrigiéndose y que los precios de la vivienda continuarían siempre al alza. Soros sostiene que los responsables y líderes deberían reexaminar con frecuencia sus asunciones sobre el mundo y estar dispuestos a sentir y aprovechar los momentos de cambio catastrófico.[14] El modelo de gestión racional adopta una percepción centrada en lo externo, que a veces da lugar a un fallo de atención directa al sitio más importante: el interior, donde nuestras intuiciones pueden estar susurrando su preocupación o sintiendo oportunidades viables a seguir.

**Figura 3.2.** Persistencia de la percepción de patrones



### Ejercicio de intuición n.º 7: Sumérgete en el momento

La concienciación trata de prestar atención, y desarrollarla es refinar nuestra capacidad de centrar la atención. John Kabat-Zinn, fundador del Stress Reduction Clinic and Center for Mindfulness in Medicine de la Escuela Médica de la Universidad de Massachusetts, ofrece la más simple y quizá más poderosa muestra de concienciación: percibir nuestra respiración. Respirar es algo que siempre está ahí, lo damos por hecho y no nos fijamos en ello intencionadamente. Uno de los ejercicios que Kabat-Zinn utiliza en su entrenamiento de concienciación es centrar la atención en el sentimiento de respirar. En sus propias palabras:

> *Veamos si podemos sentir nuestra respiración, el aire entrando y saliendo del cuerpo. Enfoquemos la mente en ello. No respires profundamente, solo respira. Aunque podamos centrarnos en un millón de cosas distintas, vamos a hacerlo en lo directo; la experiencia de sentir nuestra propia respiración, de manera consciente, durante un periodo de tiempo, dejando aparte todo lo demás.*

Este ejercicio puede llevar entre cinco minutos y una hora, y quedarse quieto y tranquilo, sin nada más en la cabeza que la propia respiración, es algo real-

mente difícil de conseguir. La mente analítica intenta llevar la atención lejos de un objeto simple (la respiración en este caso, pero un objeto externo, como la llama de una vela, podría ser el foco del que hablamos) y recoger otras cosas que estén sucediendo alrededor, o dibujar mentalmente pensamientos o recuerdos con los que trabajar. La disciplina del enfoque y la práctica, la libertad de ver los pensamientos como eventos transitorios y dejarlos ir, y la curiosidad de a dónde nos puede llevar la concienciación pueden conducir a la tranquilidad y estabilidad de la percepción; una quietud concentrada de la mente. Con la no-actividad, haciendo sin hacer, se crea el espacio para que ocurran las conexiones de la percepción y para que la voz de la mente intuitiva se haga oír. Las soluciones a los problemas de fuera pueden salir de dentro.

*Fuente:* J. Kabat-Zinn (2002). «Meditation is about paying attention». *Reflections* (núm. 3(3), págs. 68-69).

La creatividad supone juntar cosas que no estaban previamente conectadas por un patrón coherente. Por ejemplo, la compra de autoservicio, vista desde los ojos del siglo XXI, parece obvia y natural, pero en los años treinta, cuando el sistema se inventó en Estados Unidos, el que los almacenes vacíos se convirtieran en supermercados y los clientes tomaran por sí mismos lo que necesitaban fue una recombinación radical de cosas que ya estaban disponibles: espacio, clientes, trabajadores, bienes y dinero. Los elementos se reconfiguraron de un modo muy original, que revolucionó por completo el negocio de la venta al por menor.

En cualquier aspecto del emprendimiento humano, desde las ventas a la relatividad, una persona creativa es alguien que ha demostrado la habilidad de producir ideas e inventos innovadores que además son útiles y valiosos. En el proceso de innovación se establecen inesperadas y originales conexiones entre objetos e ideas que, aunque ya existían en el mundo, no se habían conectado previamente de dicha manera.[15] La intuición creativa es uno de los activos más preciados que poseen los empleados, gerentes y empresas, pero sigue explotándose por debajo de sus posibilidades. El duro trabajo consciente de aprehender conocimientos y habilidades es necesario, pero insuficiente para la percepción, la intuición, la creatividad y la innovación. Algunas de las ideas más creativas y perspicaces llegan en estados de relajación, ensimismamiento o sueño, cuando la mente analí-

tica está al ralentí y la mente intuitiva tiene más libertad para deambular y crear conexiones innovadoras. Las intuiciones pueden ser indicios de una percepción latente, señales de que la mente intuitiva está enviando una solución. Cuando la intuición se convierte en percepción, la solución emerge a la luz de la conciencia, y es posible unir los puntos. Por otra parte, los juicios intuitivos son convincentes y persuasivos, pero difíciles de expresar en palabras. La solución queda en duda hasta que el tiempo demuestre que la intuición ha conducido a una decisión buena o mala, a un buen o mal juicio. Las corazonadas no dan garantías de éxito, pero si tenemos en cuenta a nuestras dos mentes, tampoco el análisis racional garantiza resultados positivos. No obstante, hay cinco formas seguras de matar la intuición creativa en el mundo empresarial.

| **Utilidad n.º 6: Cómo matar la intuición creativa** | |
|---|---|
| 1. | Asumiendo que pensar rápido es pensar mejor. |
| 2. | Evitando la duda y la incertidumbre. |
| 3. | Actuando como si supieras la respuesta por adelantado. |
| 4. | Dejando mandar a la mente analítica. |
| 5. | Cediendo a la presión. |
| 6. | Suprimiendo tu intuición y la de los demás. |
| 7. | Esperando que los análisis sean correctos el 100% de las veces. |

## 4. Instintos morales

Solemos asociar el instinto con el comportamiento animal: los pájaros, por ejemplo, tienen instintos migratorios que les permiten volar cientos de kilómetros para volver a sus nidos, y las tortugas recién eclosionadas de sus huevos en la playa se dirigen, automáticamente, al océano. Intenta probar tu instinto moral considerando este escenario hipotético, usado por el psicólogo social Jonathan Haidt en su investigación sobre el juicio moral de nuestra especie.

> «El perro de una familia, sano y bien cuidado, murió atropellado por un coche en la carretera que había junto a su casa. Los propietarios de la casa habían oído que a alguna gente le gusta comer carne de perro, así que, dispuestos a experimentar, decidieron hacer la prueba también ellos. Hicieron un estofado con su perro y se lo comieron.»[16]

Mucha gente, especialmente en el mundo occidental, responde a este escenario con repulsión y lo condena como moralmente malo, pero cuando se pide a los participantes que justifiquen por qué es malo, comienzan a quedarse sin palabras. Si nos atenemos a los hechos objetivos, comerse al perro no debería haber sido algo tan problemático; estaba bien cuidado, murió de manera instantánea, es una fuente de proteínas y hay gente en otras partes del mundo que come, de forma rutinaria, carne de perro. Si seguimos este estilo de razonamiento, no es fácil condenar la acción de la familia. Pero razonar por qué la acción debería ser juzgada como moralmente incorrecta es más difícil, tanto que muchas personas terminan «moralmente embobadas», incapaces de dar buenas razones por las que creen que es malo; «¡simplemente lo es!». La convicción de que comerse al perro está mal se siente tan fuertemente que es ilógica, e incapaz de ser razonada.

Haidt explicaba la perplejidad de la gente dando un giro a la idea convencional del juicio moral que todos tenemos en la cabeza. Desde una perspectiva intuicionista, el juicio moral no es resultado del razonamiento y la lógica, sino que es algo más instintivo; el resultado de una respuesta intuitiva rápida basada en un sentimiento (en el caso del perro, una repulsión específica de la cultura). Construimos razones que encajen con el juicio moral, instintivo y no razonado. Puede que nuestra configuración por defecto sea la de un razonamiento moral instintivo no racional, sino intuitivo, basado en un sentimiento que se racionaliza después para justificar un proceso de razonamiento moral intuitivo, basado en los sentimientos.

Las emociones que afloran de esta anécdota son variables, dependiendo del contexto cultural; en otras palabras, la reacción moral (emocional) depende de las condiciones en las que se sitúe la acción. Por tanto, eso nos deja la siguiente pregunta: ¿Existe un mecanismo primario, fundamental, que forma el sustrato del juicio moral de los seres humanos y sobre el que cada cultura impone variaciones dentro de los límites biológicamente circunscritos? ¿Poseen los seres humanos un sentido universal de

lo correcto y lo incorrecto, basado en una serie de principios y análogo a la facultad del lenguaje que da a cada sociedad humana la capacidad de conformar y usar un lenguaje propio?

Según Marc D. Hauser, psicólogo evolutivo y biólogo de Harvard y autor de *Moral Minds* (2006), la respuesta es sí: las raíces de la moralidad humana están más en la naturaleza que en la educación, y hay una media docena de principios morales innatos que:

1) guían el juicio moral, pero no determinan nuestro modo de actuar;
2) generan juicios rápidos y automáticos;
3) no son accesibles de manera consciente;
4) operan en situaciones reales e imaginarias;
5) requieren pocas instrucciones o ninguna;
6) pueden quedar disminuidos si existe daño en el circuito neural que «apuntala» el instinto moral (hablaremos más sobre este tema en el capítulo VII).[17]

La justicia es un ejemplo de principio moral; para ilustrarla, Hauser toma como ejemplo un sencillo juego de los economistas: el juego del ultimátum. Se juega por parejas: uno de los jugadores actúa como proponente y otro como contestador, y hay un bote de dinero de 10 dólares. El proponente empieza anunciando al contestador una oferta, en la que le da una parte de los 10 dólares (la oferta puede variar entre una cantidad sustancial y absolutamente nada). El contestador acepta o rechaza la propuesta. Si acepta, se queda con la cantidad ofrecida, y el otro jugador se queda el resto. Si la rechaza, ninguno de los dos se queda con nada.

En el juego del ultimátum, un proponente codicioso (o maximizador racional del dinero) ofrecería una cantidad pequeña (por ejemplo, un dólar) y un contestador racional tomaría cualquier cantidad, ya que un dólar, como todos sabemos, es mejor que cero. Pero claro el contestador puede rechazar la oferta y dejar a ambos con cero dólares. En el juego del ultimátum, suele ocurrir algo que, a primera vista, nos puede parecer irracional: los proponentes normalmente ofrecen unos 5 dólares (un acto bastante generoso) y los contestadores rechazan ofertas de menos de 2 dólares (un acto ciertamente estúpido). La explicación de esto es que, como especie evolucionada, hemos desarrollado un profundo sentido de la justicia, que

se traduce en compasión y preocupación por el bien de los otros. Aunque, si los genes son «egoístas», ¿por qué debería preocuparnos el bienestar de otros con los que no estamos relacionados genéticamente?

Hauser lleva esto un paso más allá, con el juego del dictador. Es incluso más simple: el proponente empieza con 10 dólares y puede dar al contestador una parte de ellos o nada. El juego es muy corto: una vez que el proponente anuncia su oferta, el juego termina, y el contestador toma lo que se le ha ofrecido (que puede ser algo o nada). En este juego, muchos proponentes no ofrecen nada, mientras que otros siguen comprometidos con el aparentemente irracional acto de ofrecer la mitad del bote. La explicación de este altruismo por parte de los proponentes generosos es, una vez más, el sentido de ecuanimidad; la tendencia de los seres humanos hacia la generosidad, incluso aunque dicha acción reduzca la ganancia personal.

Un vistazo algo más detenido al juego del dictador nos muestra un giro añadido: en la sociedad humana, especialmente aquella que implica círculos relativamente entretejidos (tribus de cualquier clase, organizaciones empresariales entre ellas), las interacciones no son únicas, sino que suelen ser eventos repetidos. Si jugamos al juego del dictador con tres personas: B propone a A y le ofrece cero dólares, y C propone a A y le ofrece 5 dólares, y después jugamos otra ronda en la que A propone y B y C reciben, ¿qué pasará? Sabiendo el anterior comportamiento de B y C, es poco probable que A haga a ambos la misma oferta; seguramente, ofrecerá cero a B y algo cercano a 5 dólares a C.

¿Es esto algo específico de la cultura, que solo podamos encontrar en los laboratorios de psicología de las universidades occidentales? Hauser describe una investigación realizada por antropólogos usando estos juegos en comunidades remotas, en las que se conoce el principio de justicia aunque este es variable en ciertos parámetros. Por ejemplo, en la tribu Ache de Paraguay, los contestadores aceptan ofertas bajas y los proponentes ofrecen, normalmente, más del 40%, mientras que en las tribus Au y Gnau de Papúa Nueva Guinea los proponentes ofrecen cerca de un 40% del bote, pero los contestadores rechazan en tasas entre el 50 y el 100%. Lo que se entiende como justo, como transacción aceptable, varía entre culturas; no hay un punto establecido para la justicia, pero en cada sociedad se expresa este principio de ecuanimidad (en el caso de estos juegos de negociación, las ofertas raramente bajan del 15% o suben del 50%).

El juego del ultimátum y el juego del dictador son, en último término, juegos de cooperación, que tienden hacia la estabilidad si los participantes cuentan con información sobre comportamientos pasados. En la actividad cooperativa la reputación es crucial; en palabras de Hauser, «alimenta la cooperación y ofrece un escudo contra la defección». Hauser ofrece, además, una explicación evolutiva de la importancia de la reputación, que surgió cuando los pequeños grupos de cazadores-recolectores (que se encontraban con otros grupos de manera casual) pasaron a una vida más sedentaria gracias a los rudimentos de la agricultura y la ganadería:

> «... cambiaron dos características de nuestro medio ambiente, que alterarían para siempre la materia de la cooperación: se incrementó el tamaño de los grupos y comenzamos a confiar en los recursos compartidos, disponibles de manera local a través del desarrollo de la agricultura y la ganadería. El aumento del número de gente [en un mismo grupo] incrementó las oportunidades de interactuar y cooperar, especialmente entre individuos no relacionados genéticamente.»

En dichas situaciones, la clave del éxito y, por tanto, de la supervivencia habría sido recordar «quién hizo qué a quién y cuándo». Hay claras implicaciones de esto en la gestión y el liderazgo. Por ejemplo, en las concentraciones geográficas de pequeñas y medianas empresas interconectadas (clústeres), la confianza y la colaboración son vitales a la hora de enfrentarse a amenazas compartidas y para afianzar la competitividad del clúster como un todo. El potencial de los clústeres para la competitividad de una región ha quedado demostrado en zonas como Silicon Valley y la Ruta 128 de Boston. La cooperación entre empresas mediante clústeres permite la acción conjunta, la coordinación, la respuesta reforzada en mercados globalizados y el compartir tecnologías.[18] Cualquier transgresión de las normas del clúster tiene como resultado una quiebra de confianza que, en grupos de empresas tan estrechamente relacionadas, puede dañar rápidamente la reputación de una firma. Aquellas empresas que no cooperan son las perdedoras; acaban limitando su propio conocimiento e inhibiendo su capacidad de innovación.[19]

Ni el instinto moral ni la racionalidad económica determinan nuestro modo de actuar. Las mentes intuitiva y analítica interactúan y a veces entran

en conflicto. La racionalidad (norma en muchas organizaciones), la biología cerebral (reaccionamos instintivamente con repulsión a ciertos estímulos), los principios morales innatos (tenemos un sentido innato de la justicia y la ecuanimidad) y las normas culturales (en algunas culturas, comer perro no provoca la misma reacción que en los países amantes de las mascotas) a menudo nos empujan en direcciones opuestas. Hasta donde alcanza nuestro juicio moral, la mente intuitiva manda en dicho campo más frecuentemente de lo que podemos admitir: parece que intuimos primero y racionalizamos después. Puede que el mecanismo que activa nuestro sentimiento instintivo moral haya evolucionado en nuestros ancestros para promover la cohesión, los lazos afectivos, la confianza y la cooperación entre grupos sociales relativamente grandes y sedentarios, que anteriormente vivían cazando y recolectando. El instinto moral nos da un sentido calibrado que se manifiesta como justicia, lealtad, respeto, empatía (un déficit fundamental de los psicópatas) y altruismo hacia los demás.[20] El instinto moral nos dota de un sentido innato para discernir lo que está «bien»,[21] dentro de las variaciones permitidas existentes en los diferentes contextos culturales. El que experimentemos una convicción inmediata, no razonada, de si algo está bien o mal, debería darnos que pensar; es la mano invisible de nuestros ancestros y antepasados, nuestra herencia evolutiva y sociocultural, que nos ayuda, queramos o no, a dar forma a nuestros pensamientos, decisiones y acciones.[22]

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 3: No mezcles tus «yos»**

- La intuición no es lo mismo que la percepción.
- La percepción nos permite ver nuevas conexiones.
- La intuición creativa nos permite sentir nuevas conexiones.
- El análisis, si se vuelve mecánico, puede cegarnos para hacer nuevas conexiones y ver el mundo en formas diferentes.
- El instinto moral nos permite sentir de manera intuitiva la corrección o maldad en nuestros pensamientos o acciones.

# Notas

1. «Update: David Arthurs' Hybrid Electric Car», consultado el 13 de septiembre de 2008 de: http://www.motherearthnews.com/Green-Transportation/1980-01-01/Update-David-Arthurs-Hybrid-Electric-car.aspx.
2. «Honda to display concept Model of All-New Insight», consultado el 13 de septiembre de 2008 de: http://world.honda.com/news/2008/4080904All-New-Insight, y http://www.channel4.com/4car/news/news-story.jsp, consultado el 13 de septiembre de 2008.
3. Adaptado de A. Koestler (1964). *The Act of Creation* (pág. 105). Londres: Pan Books.
4. H. Rose (2008). «Million dollar mum». *The Sunday Times Magazine* (19 de julio, págs. 26-29).
5. P. Lukas (2003). «Mr. Freeze Clarence Birdseye's flash of inspiration won him a place in your icebox». *Fortune Small Business*. Consultado el 2 de febrero de 2009 de: http://money.cnn.com/magazines/fsb/fsb_archive/2003/03/01/338758/index.htm.
6. Adaptado de G. Mosler (1977). *The Puzzle School*. Nueva York: Abelard-Schuma. Citado en C. M. Seifert; D. E. Meyer; N. Davidson; A. L. Patalano; I. Yaniv (1996). «Demystification of cognitive insight: Opportunistic assimilation and the prepared-mind perspective». En R. J. Sternberg; J. E. Davidson (eds.). *The Nature of Insight* (págs. 65-124). Cambridge, MA: The MIT Press.
7. "Clarence Birdseye: a chilling discovery», consultado el 2 de febrero de 2009 de: http://www.entrepreneur.com/growyourbusiness/radicalsandvisionaries/article197546.html.
8. La respuesta es baño.
9. Dosier de prensa: Premio Nobel de Fisiología o Medicina 1985, consultado el 2 de febrero de 2008 de: http://nobelprize.org/nobel_prizes/medicine/laureates/1985/press.html.
10. «Graham Wallas (1858-1932)», consultado el 2 de febrero de 2009 de: http://www.lse.ac.uk/resources/LSEHistory/wallas.htm.
11. Véase: K. A. Ericsson; N. Charness (1994). «Expert performance: Its structure and acquisition». *American Psychologist* (núm. 49, págs. 725-747).

12. «How do entrepreneurs get their «eureka» moments? Research finds out how», consultado el 17 de abril de 2009 de: http://www.publictechnology.net/.
13. G. P. Hodgkinson (1997). «Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents». *Journal of Management Studies* (núm. 34(6), págs. 921-945).
14. «The credit crunch according to Soros», de Chrystia Freeland (*Financial Times*), consultado el 14 de abril de 2009 de: http://www.ft.com/cms/s/2/9553cce2-eb65-11dd-8838-0000779fd2ac.html.
15. M. Boden (2003). *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*. Oxford: Routledge; R. J. Sternberg (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
16. Esta es una adaptación de la situación del comedor de perro que se puede encontrar en: J. Haidt; S. Koller; M. Dias (1993). «Affect morality and culture, or is it wrong to eat your dog?». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 65, págs. 613-628).
17. M. D. Hauser (2006). *Moral Minds*. Londres: Abacus.
18. L. F. Mesquita (2007). «Starting over when the bickering never ends: rebuilding aggregate trust amongst clustered firms through trust facilitators». *Academy of Management Review* (núm. 32(1), págs. 72-91).
19. L. Pittaway; M. Robertson; K. Munir; D. Denyer; A. Neely (2004). «Networking and innovation: a systematic review of the evidence». *International Journal of Management Reviews* (núm. 5-6, págs. 3-4, 137-168).
20. M. D. Hauser (2006). *Moral Minds*. Londres: Abacus.
21. G. Miller (2008). «The roots of morality». *Science* (núm. 320, págs. 734-737).
22. K. W. Wild (1938). *Intuition*. Cambridge: Cambridge University Press.

Capítulo IV

# Lectura de la mente intuitiva

*En este capítulo presento la idea de los* thin slices *–pequeños atisbos de la mentalidad y cualidades particulares de otra persona– y exploro el papel que desempeñan en las intuiciones sociales. La mente intuitiva puede ser un efectivo descodificador de las señales no verbales que todos, inconscientemente, emitimos en cualquier interacción social, pero no es una máquina mágica de leer mentes; necesitamos usar nuestra analítica e intuición para protegernos de nuestros prejuicios y de los comportamientos engañosos a los que a veces nos enfrentamos. El capítulo concluye explorando los mecanismos neurales (llamados neuronas espejo) que subyacen bajo nuestra habilidad instintiva de inferir los pensamientos, sentimientos e intenciones de otras personas.*

Encontrar un compañero o compañera de vida es una de las decisiones más importantes a la que todos nos enfrentamos. En el pasado, solía ser un proceso tranquilo, generalmente extenso, con todos los rituales y el romanticismo de la búsqueda, el cortejo y el matrimonio. Ya no tiene por qué ser así gracias a los inventores del *speed dating*; las citas rápidas han sobrecargado la eficiencia en la búsqueda de pareja sacando el máximo rendimiento de una de las cosas más importantes que posee nuestra mente intuitiva: la habilidad de hacer juicios relacionados con la gente de manera inmediata.[1]

Se cree que el *speed dating* fue inventado por el rabino Yaacov Deyo en Los Ángeles durante los años noventa para ayudar a los solteros judíos a conocerse. Se basa en el principio de que en una cita de corta duración (normalmente cuatro minutos) la gente dice tanto de su personalidad, motivación e intenciones a través de su cara, voz y expresión corporal, que las personas que acaban de conocerse pueden llegar a una decisión sobre si quieren volver a verse o no.[2] Los investigadores llaman *thin slices* a estos breves atisbos comprimidos de datos sobre la mentalidad y cualidades personales de alguien.

En una cita rápida, o en cualquier otra interacción social, es posible manipular de manera consciente ciertos tipos de información que queremos comunicar sobre nosotros mismos, por ejemplo, empleando buenos modales y conversando de manera educada, o enviando señales más superficiales a través del peinado, las marcas de ropa o las joyas que llevamos. Hablar de

manera formal, jactarnos de conocer a gente importante o llevar un reloj de diseño a la última moda puede impresionar superficialmente a los demás, pero la mente intuitiva está más afinada para detectar la biología y el lenguaje corporal que las jactancias y los accesorios. En un encuentro social, enviamos la información más importante inconscientemente y de manera involuntaria; lo hacemos con micromovimientos de los músculos faciales, posturas, movimientos corporales y mediante sutilezas en el habla y el tono de la voz. Y todo esto ocurre en los primeros segundos de un encuentro.

## 1. No es lo que dices...

Las intuiciones comienzan con percepciones, ya sean de personas, objetos o lugares. En entornos sociales, las pistas no verbales (aquellas de voz, expresión facial, postura y movimiento) son señales que indican externamente el estado mental interno de una persona. Aunque no dan una base para leer las mentes, las percepciones de estos comportamientos no verbales pueden utilizarse para intuir los sentimientos, las motivaciones y las intenciones de una persona. La inmensa mayoría de las señales no verbales son difíciles de controlar; es virtualmente imposible, por ejemplo, manipular la frecuencia de nuestro parpadeo, la expresión facial, la postura y el tono de voz simultáneamente mientras mantenemos una conversación. El trabajo mental se divide y, muchas veces, se automatiza; debe ser así para vivir la mayoría de las situaciones del mundo real, y las interacciones sociales, como las conversaciones, no son una excepción. Dicho esto, algunas personas, como los expertos mentirosos, pueden entrenarse a sí mismos, monitorizando y regulando sus comportamientos no verbales en un intento de confundir al receptor.

| **Datos clave n.º 10: El trabajo mental está dividido** | |
|---|---|
| Mente analítica | La mente analítica centra su atención en la exigente tarea de interpretar el contenido de lo que dicen ambas partes, así que no quedan muchos recursos de pensamiento disponibles. |
| Mente intuitiva | La mente intuitiva trata con lo no verbal, actos tan automatizados que no son conscientes para el emisor, incluso aunque puedan parecer muy obvios para el receptor.[3] |

Cualquier forma de interacción es una calle de doble sentido; por ejemplo, los participantes de las citas rápidas no solo se exponen a ser interrogados por la mente intuitiva de la otra persona, sino que también están confiando en su propia mente intuitiva para que esta emita un juicio instantáneo. La intuición decide si existen posibilidades de entablar una relación de pareja, quizá una relación de por vida. Lo mismo es también aplicable a muchas otras interacciones sociales que basan nuestra vida personal y profesional; enviamos, procesamos y recibimos una amplia cantidad de información rápidamente, de modo no consciente, en pequeñas porciones de información impresas en las señales emitidas por nuestra voz, expresiones faciales y lenguaje corporal. Los gerentes y líderes no son una excepción; Robert Dilts, autoridad de prestigio en el campo de la programación neurolinguística (NLP), y sus colegas Ann Deering y Julian Russell sugieren que los líderes pueden aumentar su conocimiento leyendo entre líneas las palabras de los otros:

| **Utilidad n.º 7: Leyendo entre líneas** | |
|---|---|
| Lenguaje corporal que afianza los mensajes verbales | Congruencia cuerpo/palabra: el orador sonríe al hablar de cosas positivas, frunce el ceño con las negativas.<br>La postura corporal del orador es simétrica.<br>Ritmo regular en la voz. |
| Lenguaje corporal que contradice los mensajes verbales | El orador parece titubeante o no confía en el mensaje; la emoción que transmite parece negar sus palabras.<br>La postura corporal del orador es asimétrica.<br>Sus movimientos son erráticos. |

La información no verbal y el modo como es percibida, procesada e interpretada influyen de manera importante en nuestro juicio sobre la gente y nuestra forma de actuar con ellos. La cara es la parte del cuerpo humano en la que más confiamos para extraer información sobre la competencia, habilidad, motivaciones e intenciones de otra persona. La cara comunica no solo nuestro estado emocional interno, sino también nuestras reacciones ante lo que los demás hacen o dicen.

**La ciencia de la mente intuitiva. ¡Sonríe!**

La carita feliz en un símbolo de felicidad ubicuo en la cultura moderna. Pero, ¿se ha convertido en algo tan universal como para haber perdido su sentido? ¿Es la sobreutilizada sonrisa una expresión facial de la que podamos inferir los sentimientos reales de alguien? El psicólogo Paul Ekman y sus colegas trataron de desentrañar el enigma de la sonrisa catalogando sus diferentes tipos:

1. Sonrisas falsas, expresadas para convencer a alguien de que lo estás pasando bien cuando en realidad no es así.

2. Sonrisas enmascaradoras, que esconden una emoción negativa.

3. Sonrisas tristes, que dicen «vale, esta situación es bastante mala, pero voy a aguantarla».

Pero en el catálogo de sonrisas encontramos, junto a estas, la sonrisa del gozo genuino, o Duchenne.

Duchenne de Boulogne, anatomista francés del siglo XIX, identificó las características distintivas de la sonrisa de alegría espontánea, que, subsecuentemente, fue llamada así en su honor. La sonrisa Duchenne implica la contracción de una serie de músculos faciales muy específicos (el músculo orbicular de los ojos y los músculos cigomáticos mayores y pares laterales) que no mienten; esta sonrisa es símbolo de disfrute real. Por ejemplo:

1. Los pacientes con depresión expresaron más sonrisas Duchenne en su entrevista de alta del hospital que en la de admisión.

2. Los pacientes de psicoterapia con mejoría expresaron más sonrisas Duchenne durante su tratamiento.

3. Y, aunque parezca sorprendente, la gente expresaba más sonrisas Duchenne al ver películas de cachorritos jugando y gorilas en el zoo bañándose que cuando se les hacía ver horripilantes películas de amputaciones de piernas y quemaduras de tercer grado.

La sonrisa Duchenne es un signo automático de disfrute, felicidad, diversión, alivio, contento, satisfacción, logro y placer sensorial. Los músculos de alrededor del ojo que se contraen con la sonrisa no pueden ser activados a voluntad; son, en palabras de Duchenne, «puestos en juego solo por un sentimiento verdadero», así que cuando no se contraen, evidencian una sonrisa falsa. Como otras expresiones faciales, la percepción rápida de una sonrisa falsa es desenmascarada fácilmente por la mente intuitiva, sin ningún conocimiento explícito de la anatomía facial.

*Fuente:* P. Ekman; R. J. Davidson; W. V. Friesen (1990). «The Duchenne smile: Emotional expression and brain physiology II». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 58(2), págs. 342-353).

La cara es tan importante en la interacción social que la utilizamos para hacer juicios más allá de lo que pueda, razonablemente, inferirse de la cara de una persona. El psicólogo Alexander Todorov y sus colegas estudiaron cómo los juicios rápidos, irreflexivos, basados en la apariencia facial predecían los resultados de las elecciones al Congreso de los Estados Unidos. Presentaron a los participantes fotos de la cara, por parejas, de los ganadores y candidatos a las elecciones del Senado estadounidense de los años 2000, 2002 y 2004, y a la Cámara de 2002 y 2004 (si un participante reconocía a uno de los candidatos, la foto quedaba excluida), y pedían a los entrevistados juzgar cuál de los dos candidatos de cada pareja de fotos parecía más competente. El candidato percibido como más competente, con una foto de cara en blanco y negro como único elemento de juicio, fue, de hecho, el que había resultado ganador, con un porcentaje del 72% de las elecciones al Senado y 67% en las elecciones a la Cámara.

Para refinar aún más el experimento, acortaron el tiempo de exposición de las fotos a un segundo, y descubrieron que se mantenía un

alto nivel de precisión (68%). Incluso utilizaron sofisticadas técnicas estadísticas para sesgar la edad y atractivo de los candidatos, con el objetivo de que el juicio estuviese puramente basado en la percepción de la competencia; el efecto fue el mismo. Parece que las decisiones de los votantes se basan en las inferencias iniciales de competencia que la mente intuitiva extrae de la información de apariencia facial. Puede que las correcciones posteriores de la mente analítica, basadas en los valores y creencias del candidato, no tengan suficiente fuerza para superar el juicio intuitivo inicial, que actúa como un fuerte, si no inamovible, anclaje.

En Europa, se observaron resultados similares en un experimento en el que los participantes (niños en este caso) tenían que elegir un capitán para un viaje ficticio, épico y peligroso. Las fotografías eran de candidatos a las elecciones del Parlamento de Francia de 2002. Los niños eligieron al candidato correcto como capitán para su viaje con una precisión del 71%. Tanto adultos como niños realizan juicios visuales similares para saber en quién confiar y a quién seguir, y lo hacen a través de la apariencia facial, no necesariamente relacionada con la competencia o la inteligencia.[4]

## 2. Juzgar un libro por su portada

Uno de los investigadores de mayor prestigio en el campo de los *thin slices* es la psicóloga de Harvard Nalini Ambady. En los años noventa, ella y su colega Robert Rosenthal llevaron a cabo una serie de experimentos en los que comparaban las notas que los alumnos de instituto otorgaban a sus profesores al final del semestre con las notas que otro grupo de alumnos había dado a los mismos profesores, basándose solo en tres clips de vídeo de diez segundos sin sonido.

¿Puede un *thin slice* de diez segundos dar alguna información importante, relevante para puntuar a un profesor de manera válida y fiable? ¿Acaso cualquier valoración hecha por un alumno a partir de un clip de vídeo silencioso no sería poco más que una suposición? Y ¿cómo podría ser esta valoración tan precisa como la de los alumnos que han asistido a las clases de dicho profesor durante un semestre entero?

Los resultados fueron increíbles. Al analizar los datos, el grupo del semestre y el de los diez segundos estaban, básicamente, de acuerdo con

cómo era un profesor de bueno o de malo. A la hora de evaluar, la información contenida en los clips de vídeo de diez silenciosos segundos contaba casi tanto del profesor como un semestre entero de interacción.

Sin desanimarse, los investigadores llevaron su idea un poco más allá. Intentaron comprimir el *thin slice*; ¿quizá diez segundos eran demasiados? ¿Qué pasa si dejamos ver aún menos del comportamiento de los profesores? ¿Podrían los alumnos hacer un juicio significativo en menos de diez segundos? Error. Las valoraciones de los estudiantes que vieron tres vídeos de seis segundos fueron, en esencia, las mismas que las de los que habían visto vídeos de diez segundos y que las de los alumnos de clases semestrales. ¿Quizá los alumnos saben juzgar inteligentemente el comportamiento de los profesores (después de todo, tienen una amplia experiencia con profesores de todo tipo)? ¿Funcionaría este método en otras situaciones? La respuesta de la investigación es sí, el concepto de *thin slices* funciona en gran variedad de contextos profesionales, por ejemplo:

1) Cirujanos evaluados como autoritarios en *thin slices* de veinte segundos de audio habían sido demandados por mala praxis en el pasado.

2) Terapeutas físicos evaluados, en vídeos de veinte segundos, como distanciados de sus pacientes (por ejemplo, que no sonreían o tenían la mirada perdida) habían tenido pacientes cuyas capacidades físicas y mentales mostraban una disminución a largo plazo.

3) Juicios basados en los primeros diez segundos de una entrevista de trabajo, con el tiempo justo para un apretón de manos y una breve presentación, predecían el mismo resultado que en una entrevista completa con un entrevistador experimentado.

4) *Thin slices* de discursos de gerentes de ventas predecían, con certeza, lo efectivos que eran en sus trabajos, habiendo sido evaluados no solo por sus supervisores, sino también por su rendimiento de ventas.[5]

La mente intuitiva forma, rápidamente, una impresión de la persona, y aunque el proceso no consciente que se esconde tras esta impresión no pueda ser expresado en palabras, sin embargo, da lugar a un juicio: por ejemplo, ¿será esta persona un buen profesor?, ¿puedo confiar en él? o ¿será ella una buena empleada? Todas estas preguntas tienen resultados *inciertos*. En un mundo ideal, sería mejor la certeza, pero saber si alguien

será un buen profesor, una persona honesta o una buena empleada son cosas que solo podremos saber *después* de que se produzcan. Las intuiciones sociales son hipótesis sobre gente. Pero las necesitamos para que nos ayuden a decidir, ya sea dejar unas clases u ofrecer un trabajo a alguien; a menudo, debemos decidir con información incompleta, y los *thin slices* pueden ayudarnos. Las evidencias apuntan a que las cualidades y habilidades interpersonales necesarias para trabajar con personas pueden mostrarse en la mente intuitiva a través de pequeños atisbos de comportamiento.

¿Puede que la mente intuitiva juzgue a la gente físicamente atractiva como competente, confiable, agradable, segura y cálida? Tenemos un gusto natural por la simetría corporal (preferimos a aquellos con las caras simétricas), la normalidad (las caras comunes generadas por ordenador se evalúan como más atractivas que las caras a partir de las que estas están construidas), y los marcadores hormonales (pómulos prominentes, buen estado de la piel, cantidad y ubicación del vello facial o corporal) [6] pero ¿mezclamos estas características con atributos personales y laborales? ¿Se interpone la belleza en el camino de la mente intuitiva? Cuando pedimos juzgar atributos a partir de fotografías, el atractivo físico puede influir en las opiniones de la gente; una fotografía, quizá porque no es el sujeto real, puede engañar a la mente intuitiva. No obstante, cuando conocemos a alguien en persona, la mente intuitiva es mucho más perspicaz. Una voz desagradable baja la evaluación de una persona atractiva, y un vídeo en el que la persona habla es una base mucho mejor para un juicio intuitivo que una fotografía.[7] Recordemos el experimento de Todorov y sus colegas sobre las elecciones estadounidenses; filtrando el efecto del atractivo físico de los candidatos y extrayéndolo de los resultados, descubrieron que el juicio de los participantes sobre competencia concordaba con la reacción real de los votantes en un grado de entre el 60 y el 70%. Está claro que algo ocurre en la parte trasera de la mente.

**La ciencia de la mente intuitiva. «Ceguera mental»**

Casi todos tenemos una «teoría mental»; sabemos, intuitivamente, que el resto de la gente tiene mente, y que su experiencia con ella será, probablemente, bastante parecida a la nuestra.[8] Los seres humanos

solemos desarrollar una «teoría mental» a los cuatro años de edad. Nos permite inferir los estados emocionales de otras personas, sus motivaciones e intenciones, y explicar y predecir su comportamiento presumiendo sus sentimientos y pensamientos. Sin una teoría mental, como en el caso del autismo severo, las personas tienen una gran dificultad para apreciar el estado mental de los otros; así, se reduce su habilidad para relacionarse y cooperar. La «ceguera mental» (una falta de intuición sobre las mentes de los otros) puede ser debilitante socialmente; aunque estos individuos puedan aprender las normas del comportamiento social, a menudo carecen del juicio intuitivo que les indica cuándo y dónde aplicarlas. Los actos rutinarios que animan la interacción social, como la ironía y la broma, son totalmente desconcertantes para ellos.

El autismo es un trastorno fuertemente hereditario, que se da con una frecuencia mayor en hombres que en mujeres (cuatro veces más), caracterizado por un desarrollo comunicativo y social anormal. Se cree que detrás de este trastorno hay un posible mecanismo –relacionado con la ceguera mental– que es la disfunción de un grupo de células cerebrales llamadas neuronas espejo. Las neuronas espejo fueron descubiertas gracias a la investigación con cerebros de monos a principios de los años noventa. Estas neuronas se activan no solo cuando se representa una acción (por ejemplo, un gesto), sino también cuando la acción es observada en otros (por eso a veces se llaman neuronas repetidoras). Las investigaciones sobre personas con autismo muestran que sus neuronas espejo solo responden a su propio movimiento y no al de los demás. Esta disfunción en el mecanismo de las neuronas espejo puede contribuir a la deficiencia para comprender y responder de manera apropiada al comportamiento de otros, principal característica del autismo (definido por algunos como «un tipo extremo de cerebro»).

*Fuentes:* U. Frith (2001). «Mind blindness and the brain in autism». *Neuron* (núm. 32, págs. 969-979); L. M. Oberman; E. M. Hubbard; J. P. McCleery; E. L. Altschuler; V. S. Ramachandran; J. A. Pineda (2005). «EEG evidence for mirror neuron dysfunction in autism spectrum disorders». *Cognitive Brain Research* (núm. 24, págs. 190-198).

Nuestra mente intuitiva tiende a mirar más allá del atractivo físico al formar una impresión sobre otra persona. Una sonrisa, aislada, no es suficiente para ganarse a alguien, ya que puede ser interpretada de muchas maneras distintas dependiendo del contexto. La mente intuitiva está preparada para los procesos de percepción e interpretación: recoge señales de varios canales diferentes (por ejemplo, puede descodificar al mismo tiempo expresiones faciales, movimientos y posturas corporales, tono de voz, etc.) y las interpreta en relación con el contexto que observamos en ellas (en el estudio sobre la valoración de los alumnos, por ejemplo, sus mentes intuitivas no prejuzgaban sobre la capacidad de un profesor a partir de su atractivo físico).

La descodificación no verbal no es algo totalmente innato; es una habilidad que mejora según nos vamos haciendo mayores, más experimentados y sabios.[10] Nuestro descodificador intuitivo se centra en las expresiones faciales no verbales y movimientos corporales que, al contrario de las expresiones verbales, son:

1) percibidas fácilmente por el receptor;
2) más difíciles de controlar y suprimir por el emisor;
3) permeables; regalan una gran cantidad de valiosa información.[11]

La mente intuitiva descodifica el comportamiento no verbal de manera automática, rápida y sin esfuerzo, comunicando su juicio no en palabras, sino con sensaciones.[12] Además, es inmune a la fatiga, el aburrimiento o el incentivo económico; los investigadores de *thin slices* que ofrecieron recompensas económicas a los participantes de acuerdo con su precisión no vieron ningún cambio significativo.

Basándose en un amplio programa de estudios y en una gran variedad de contextos profesionales, los investigadores de *thin slices* han identificado un rango de atributos personales positivos y negativos en los que las impresiones intuitivas son de gran importancia. Muchos de estos atributos son vitales a la hora de gestionar y liderar equipos de trabajadores, tratar con clientes y llevar a cabo un gran número de interacciones sociales en el trabajo.

| Utilidad n.º 8: Cuando la primera impresión cuenta[13] | | |
|---|---|---|
| Ambición | Ansiedad | Competencia |
| Confianza | Distanciamiento | Dominio |
| Empleabilidad | Entusiasmo | Expresividad |
| Influencia | Simpatía | Nerviosismo |
| Optimismo | Persuasión | Educación |
| Fiabilidad | Calidez | Disposición |

Parece que la mente intuitiva no solo descodifica automáticamente muchas expresiones faciales, gestos, signos vocales y corporales que emitimos inintencionadamente, sino que además hace una evaluación de las actitudes, sentimientos, intenciones, motivaciones, personalidades e incluso de un cierto nivel de habilidades. Pero juzgar a una persona, especialmente en contextos laborales y empresariales, implica a menudo un proceso de categorización. La psicóloga social Susan T. Fiske sostiene que percibimos y juzgamos a otra gente colocándola en una categoría basada en alguno de sus atributos obvios, por ejemplo el género, y después haciendo un acercamiento de una de las siguientes maneras:

1) acercamiento rápido, sin esfuerzo, basado en categorización, de arriba a abajo (intuitivo), que confía ampliamente en el conocimiento que tenemos sobre la categoría en la que hemos colocado a esa persona y los estereotipos que tenemos de ella, o

2) acercamiento esforzado, fragmentado, de abajo a arriba, en el que juntamos la información disponible (analítico) para llegar a un juicio más perceptivo y calculado.

El acercamiento que adoptemos dependerá a menudo del estilo de pensamiento preferido (analítico o intuitivo) y de si las circunstancias o motivaciones personales requieren que hagamos un mayor esfuerzo de individualización, dejando a un lado las impresiones estereotipadas (dependiendo de si la decisión es arriesgada o no para nosotros). En el acercamiento de abajo arriba no confiamos solamente en las preconcepciones intuitivas, sino que tomamos el camino más duro; la persona es

vista como un individuo único y merecedor de un cuidadoso escrutinio. Sin embargo, como en muchas otras decisiones, el sentimiento juega también un papel importante. Aunque la mente intuitiva tenga el poder de hacer juicios precisos de manera rápida en algunos de los aspectos más cruciales de las relaciones interpersonales, la mente analítica no puede ser un observador impotente. En situaciones de alto riesgo (como una oferta de trabajo o una asociación de empresas) es mejor conseguir la máxima información posible en el tiempo disponible o, si es necesario, posponer la toma de la decisión hasta que tengamos una imagen clara. Para confiar totalmente en nuestra decisión, debemos equilibrar el análisis con un juicio intuitivo genuino, no categorizando a una persona injustamente sobre la base de un estereotipo negativo. Ya que la mente analítica está bajo el control consciente, puede sumarse en cualquier parte del proceso, para comprobar, equilibrar y guardarnos de los enemigos del buen juicio intuitivo: sesgo, prejuicio, estereotipo y anhelo (en el siguiente capítulo veremos con más detenimiento sus efectos).

## 3. ¿Soy más inteligente pensando menos?

La mente intuitiva y la analítica se desarrollaron en colaboración, aunque puede ser un inconveniente hacer que la mente analítica nos ayude. El psicólogo holandés Ap Dijksterhuis y sus colegas sostienen un modo radical del funcionamiento de la mente. Proponen una «teoría del pensamiento inconsciente», basada en que la noción antiintuitiva de no pensar deliberadamente ante ciertos tipos de problemas puede conducir a una solución mejor que pensar sobre ellos. En sus experimentos, investigaron la satisfacción de los compradores en relación con un número determinado de artículos de diferentes grados de complejidad, por ejemplo: champú, CD, zapatos y videocámaras, y qué sentían tras haberlos elegido:

1) La gente que no pensaba detenidamente sus elecciones quedaba más satisfecha con la elección de un artículo complejo, como una videocámara, pero menos satisfecha con la elección de uno sencillo, como un bote de champú.

2) Por otra parte, la gente que pensaba más al elegir declaraba quedar más satisfecha con su elección de champú (artículo de baja complejidad) que con su elección de videocámara (artículo de alta complejidad).

En otro experimento, Dijksterhuis y su equipo descubrieron, además, que la gente que trabajaba afanosamente de manera consciente en la resolución de un problema llegaba a ideas menos originales que aquellos que habían derivado a un modo de pensamiento inconsciente.[14] Si damos validez a la teoría del pensamiento inconsciente (es una idea controvertida[15]), cuando tenemos que elegir un artículo de consumo complejo (y por tanto caro), o nos proponemos ser creativos y originales, dejar que la mente intuitiva haga por nosotros todo o la mayor parte del trabajo puede ser la mejor opción.[16]

Durante la última década y media, otros investigadores han descubierto que el hecho de pensar demasiado puede interferir y menoscabar los juicios intuitivos. Los psicólogos Timothy Wilson y Jonathan Schooler llevaron a cabo un experimento en el que comparaban las preferencias de estudiantes por diferentes marcas de mermelada de fresa con las preferencias de expertos en mermelada. Los estudiantes que no analizaron por qué se sentían de una manera determinada hacia las diferentes marcas obtuvieron valoraciones más parecidas a las de los expertos que aquellos que sí analizaban sus sentimientos particulares hacia las mermeladas. En otro experimento, Wilson y sus colegas hicieron a dos grupos de estudiantes elegir carteles de arte. A un grupo (pensadores conscientes) se le pidió que usara su mente analítica, haciendo una lista de las razones por las que les gustaba o disgustaba cada cartel. El otro grupo (pensadores no conscientes) no tuvo la oportunidad de pensar de manera consciente sobre cada cartel y eligieron intuitivamente. Tanto unos como otros expresaron fuertes preferencias y pudieron llevarse a casa sus carteles favoritos. Unas semanas después, se les llamó por teléfono para saber cómo se sentían sobre sus decisiones. Los pensadores conscientes, que usaron su mente analítica para elegir, estaban menos satisfechos con sus carteles que los pensadores no conscientes, que eligieron de manera intuitiva.[17] El nivel de nuestra felicidad o tristeza también es algo importante; cuando tenemos un estado de ánimo bajo, confiamos en acercamientos más analíticos y menos intuitivos para descodificar los comportamientos no verbales. Y,

como resultado de este acercamiento, la precisión de nuestros *thin slices* disminuye.

La mente intuitiva es experta en tratar con porciones de comportamiento que duran solo unos segundos. Y estos segundos pueden ser como años en situaciones de peligro para la vida. Las personas que se han visto envueltas en asaltos y tiroteos, y viven para contarlo, cuentan que el tiempo parece casi detenerse; los segundos pueden parecer horas. Cuando los agentes de policía tratan con amenazas potencialmente armadas tienen que decidir si disparar o aguantar, y deben tomar esa decisión en un lapso de uno o dos segundos. En términos biológicos, las respuestas instintivas a una amenaza circulan por una ruta corta, muy rápida, en la que la información se transmite casi de manera instantánea a una parte determinada del cerebro: la amígdala, que induce una reacción de lucha o huida. Cuando la porción de información es demasiado fina, la intuición se colapsa y los reflejos biológicos y el instinto de supervivencia toman el mando. La rapidez de esta respuesta es tal que ni la mente analítica ni la intuitiva tienen capacidad de reaccionar. Estas respuestas relámpago pueden ser una ventaja en situaciones de amenaza para la vida, pero las respuestas instintivas pueden también «secuestrar» nuestro comportamiento y capacidad de toma de decisiones en situaciones en las que no es necesaria la supervivencia.[18]

En muchas situaciones laborales emocionalmente cargadas lo mejor es evitar los exabruptos y las reacciones instintivas; a menudo se convierten en un sinsentido de rabia o pasión, y suelen apagarse tan rápidamente como surgen. Controlar las emociones, como el miedo y la rabia, puede ser complicado y no es algo para lo que se nos entrene o eduque. Pero ser consciente de tu estado corporal, por ejemplo de lo tenso o relajado que estás, es un primer paso. Responder a las reacciones instintivas es tan simple como aprender a usar algunas técnicas. Respirar más despacio, o contar lentamente, puede ayudar a enfriar las cosas. En el calor de un momento emocionalmente cargado, la calma de la mente analítica puede ayudar a sofocar una reacción potencialmente destructiva, que a largo plazo únicamente nos llevará a perder.

Una sorprendente (y quizá antiintuitiva) implicación de la investigación científica en el juicio rápido e intuitivo es que, cuanto más introspectivos y diligentes somos, peor se vuelve nuestro juicio intuitivo social. ¿Puede que

al hacernos serviciales ignoremos los sentimientos (afectos) para centrarnos en las palabras correctas (analíticas) que expresen nuestros puntos de vista? ¿Puede que adoptemos así un acercamiento frío, calmado, carente de emocionalidad en situaciones en las que sería mejor dejarse llevar por las corazonadas?[19] El problema de la introspección (del análisis, efectivamente) es que puede hacer que la gente se centre en aquellos atributos de un producto o persona que pueden expresarse con palabras. Las palabras que existen en nuestro lenguaje verbal, o en nuestro vocabulario personal, no son necesariamente la mejor razón para elegir algo; los sentimientos pueden ser en ocasiones una mejor guía. Una de las paradojas de la intuición es que es más fácil responder a una sensación que describirla. La introspección puede hacernos moderar juicios intuitivos basados en sentimientos que sean, inicialmente, más precisos.[20] Así que, ya sea eligiendo carteles o juzgando a personas, a veces ignoramos a la intuición por nuestra cuenta y riesgo.

## 4. Engañar a la mente intuitiva

Si das a tu mente intuitiva un *thin slice*, creará, rápida y automáticamente, juicios sobre las personas. En una relación laboral a largo plazo, ¿puede la mente intuitiva ser manipulada y burlada? ¿Es posible que un empleado sin escrúpulos se aproveche de un colega o jefe manipulando consciente y habitualmente las señales que le envía? La respuesta es a veces. Los seres humanos podemos ser taimados y engañosos en determinadas situaciones sociales, por ejemplo, para conseguir amigos o recursos. Por otra parte, en los grupos sociales unidos por la cooperación y la confianza tenemos que buscar un equilibrio, intentando no crearnos demasiados enemigos.

En muchas ocasiones, no es tan importante lo que dos personas dicen en una conversación como las señales intuitivas que envían de esta y, al hacerlo, algunos aspectos de la comunicación pueden ser potencialmente manipulados de manera deliberada. Poner énfasis en el tono y el volumen puede expresar emocionalidad, y lo activos que seamos en la conversación puede indicar nuestro compromiso con la otra persona. Otros aspectos del habla son más difíciles de controlar. La mímica no consciente (imitación) de los movimientos corporales, expresiones faciales o señales auditivas

de la otra persona muestran empatía. Expresiones como «ajá», «claro», «¿vale?» o «¡vale!» pueden mejorar el resultado de una conversación. Tendemos a imitar cuando queremos asociarnos o conseguir la aprobación de la otra persona. Por ejemplo, cuando las camareras imitan el modo de hablar de sus clientes, obtienen propinas más altas que cuando no lo hacen. Los mentirosos hábiles tienden a sonreír menos y automanipularse más (por ejemplo, rascarse la mano, tocarse el pelo, ajustarse la ropa) cuando mienten. Algunos delincuentes saben que sonreír y reír reduce su credibilidad a ojos del interlocutor, y usan también automanipulaciones para intentar distraer a los demás del contenido de sus mentiras. Los criminales experimentados tienen sofisticados conocimientos para aparentar credibilidad, se convierten en mentirosos intuitivos. Por otra parte, algunas personas tienen tan controladas las expresiones emocionales y el lenguaje corporal que es como si tuvieran un detector de mentiras incorporado.[21]

**La ciencia de la mente intuitiva. Mentir para parecer mejor**

Aunque la mentira está vista como una incorrección moral, se estima que, por norma general, la gente miente dos o tres veces al día. A lo largo de cientos de experimentos, las tasas de discriminación mentira-verdad oscilan sobre el 54%; en otras palabras, una persona normal puede distinguir verdades de mentiras a un nivel solo ligeramente superior al que podría llegar lanzando una moneda al aire. Esto ha provocado las especulaciones de los investigadores; puede ser un equilibrio natural. Si las mentiras fueran más efectivas, contar la verdad no sería tan común; por tanto, si la detección de mentiras fuera más efectiva, se contarían menos.

Una entrevista de trabajo es una situación de alto riesgo para todas las partes: el resultado puede ser una decisión clave para un empleador, y puede lanzar o destruir la carrera laboral de una persona, cambiando el curso de su vida. Aunque en una entrevista de este tipo una media verdad sea una mentira entera, mucha gente sucumbe a la tentación de embellecer la verdad para causar una buena impresión. Se estima, por ejemplo, que el 44% de los currículos contiene

tergiversaciones. En Reino Unido, uno de los concursantes del *reality* de la BBC *El Aprendiz* presumía de haber pasado dos años en la universidad, cuando en realidad solo estuvo cuatro meses; se enfrentó a una lluvia de críticas, pero sin embargo consiguió ganar el concurso.[22]

En Estados Unidos se realizaron estudios con estudiantes de psicología centradas en las mentiras de la selección laboral. Para ello, se realizó una entrevista simulada para un trabajo de tutor. Los estudiantes creían que realmente optaban a ese puesto de trabajo y al final de la entrevista se les comunicaba que solo estaban participando en un experimento; no había ningún puesto de tutor. Después, se les mostraba una grabación en vídeo de su entrevista y, revisándola, reconocían que:

1. habían mentido en las solicitudes. En las entrevistas también, con una media de dos o tres mentiras en cada entrevista de 15 minutos;

2. se jactaban especialmente de tener las capacidades organizativas y estadísticas que requeriría un trabajo técnico (en un intento de compensar su falta de habilidades relevantes para el trabajo) y, como quizá era de esperar, los más extrovertidos eran especialmente propensos a la autopromoción.

La mentira y el engaño no son exclusivos de los empleados. Como indican los casos de corrupción corporativa, si el proceso de engaño no se detecta en una organización, puede tomar vida propia, escalar y consumir la organización entera y, eventualmente, arruinar una empresa.

*Fuentes:* C. F. Bond; B. M. DePaulo (2006). «Accuracy of deception judgements». *Personality and Social Psychology Review* (núm. 10(3), págs. 214-234); P. Fleming; S. C. Zygliopoulos (2008). «The escalation of deception in organizations». *Journal of Business Ethics* (núm. 81, págs. 837-850); B. Weiss; R. S. Feldman (2006). «Looking good and lying to do it: deception as an impression management strategy in job interviews». *Journal of Applied Social Psychology* (núm. 36(4), págs. 1070-1086).

En el mundo laboral, existe una amplia variedad de tácticas de gestión del engaño; algunas son dirigidas directamente al supervisor, mientras que otras se centran en el trabajo en sí:

1) Congraciamiento: las tácticas centradas en el supervisor buscan congraciarse, por ejemplo, elogiando y halagando al jefe, estando de acuerdo con sus ideas y haciendo favores. Estas tácticas suelen dar fruto; los mentirosos son vistos por los jefes como buenos ciudadanos organizativos y consiguen mejores resultados de rendimiento y juicios de atracción interpersonal por su parte.

2) Autopromoción: las tácticas de gestión de engaño enfocadas al trabajo se usan para intentar impactar en otros mediante la autopromoción: atribuyéndose la responsabilidad de buenos resultados, haciendo que un mal resultado del que se es responsable no parezca tan malo y agrandando los logros y credenciales personales. Este tipo de tácticas de gestión del engaño no suele tener buen resultado: las personas que las desarrollan tienen carreras menos exitosas y consiguen bajas evaluaciones de rendimiento.

Parece que, después de todo, los jefes son también humanos; les gusta agradar a los demás pero, por otra parte, tanto ellos como sus compañeros suelen huir de los fanfarrones y los charlatanes.[23] Por último, debemos tener en cuenta que algunos científicos creen que nuestros familiares simios son capaces, también, de realizar ciertos tipos de engaño en sus interacciones sociales. Se ha observado que las gorilas, por ejemplo, engañan al macho dominante de la manada, creando una situación en la que ellas y un macho más joven queden separados del grupo con el objetivo de copular. Se ha observado cómo, en presencia del macho dominante, los chimpancés colocan estratégicamente una mano sobre sus genitales erectos. De esta manera los hacen visibles a una potencial compañera hembra, pero quedan ocultos a ojos del macho dominante. La idea de que los monos sean tan maquiavélicos como para poder inferir los estados mentales de otros miembros de su grupo es una duda fascinante y controvertida.[24] La pregunta que queda abierta es ¿está el *Homo sapiens* programado no solo para representar el engaño, sino también para interpretar los comportamientos engañosos de otros?[25]

## 5. Mira, haz, empatiza

En los años noventa, en el laboratorio del neurofisiólogo italiano Giacomo Rizzolatti, en la Universidad de Parma, se llegó a un importante descubrimiento durante una serie de experimentos sobre la activación de neuronas en el córtex premotor de monos macacos. Lo que descubrieron tiene una profunda implicación en el entendimiento de la intuición humana.

Las neuronas son las células que crean la actividad en el cerebro, llevando una señal eléctrica de una a otra a través de una vasta red de interconexiones. En un trozo de tejido cerebral del tamaño de un grano de arena hay unas 100.000 neuronas, con billones de conexiones entre ellas, que crean la base fisiológica de nuestra vida mental.[26] Entre las funciones del córtex premotor del cerebro se encuentran la guía en el movimiento, la codificación del espacio, la interpretación de las propiedades de los objetos y, lo que es crucial para comprender la intuición, el aprendizaje por asociación.[27] Lo que asombró a Rizzolatti y su equipo fue que las neuronas se activaban en el cerebro de los monos no solo cuando cogían con su mano una pieza de comida, como una uva, sino también cuando veían a uno de los humanos o a otro mono realizar la misma acción. Rizzolatti llamó a estas estructuras neuronas espejo porque se activaban tanto en el proceso de realización de una acción (como un gesto) como en respuesta a la visión de una acción que otro realizaba. Algunas personas las llaman neuronas repetidoras. La activación de las neuronas espejo «refleja» las acciones en el cerebro de otro mono o del experimentador; en el receptor del estímulo visual, la mano no se mueve, pero las neuronas se activan igualmente. En los humanos se ha encontrado un sistema de neuronas espejo similar, pero se ha descubierto que este no solo responde a una acción que está siendo visualizada, como un movimiento de mano, sino también a una acción que está siendo imaginada.

Vittorio Gallese, colega de Rizzolatti en la Universidad de Parma, describe el mecanismo neural como «involuntario y automático», y así sabemos que no tenemos que *pensar* sobre lo que otra persona está haciendo o sintiendo, simplemente lo *sabemos*.[28] El potencial del concepto de neuronas espejo para comprender nuestras intuiciones descansa en que estas pueden ocuparse no solo del aprendizaje por imitación y de la creación de caminos neurales para imitar una acción; también pueden transformar la

información visual relativa a un acto (como un gesto) en un conocimiento intuitivo y una comprensión del acto y *su significado*. Una acción realizada por otro individuo puede ser entendida por la mente intuitiva del receptor sin que la mente analítica deba intervenir en su comprensión. Las neuronas espejo nos permiten meternos en la cabeza de alguien.

Los investigadores han propuesto, también, la existencia de neuronas-eco, que se activan en respuesta a la información verbal. Estas abren la posibilidad de que un componente intuitivo pueda escuchar lo que alguien dice, o ver lo que alguien hace.[29] Rizzolatti sugiere que, en los humanos, una de las pocas especies que aprende mirando y copiando,[30] el mecanismo neurofisiológico de la neurona espejo es la base de mucho de nuestro aprendizaje. La investigación sobre neuronas espejo ha ido más allá del simple estudio de los movimientos y gestos, adentrándose en comportamientos motores bastante complejos. Científicos del laboratorio de Rizzolatti han estudiado las formas en las que los guitarristas novatos aprenden a tocar acordes, observando e imitando a guitarristas expertos. Por medio de la imagen de resonancia magnética funcional (fMRI), los escaneos cerebrales mostraron que:

1) las neuronas espejo se activaban en los cerebros de los novatos cuando se les pedía que observaran las manos de los expertos al formar acordes en la guitarra;
2) se establecían nuevos patrones neurales a partir del toque del acorde, correspondiente a las neuronas espejo que se habían activado al ver la acción de otra persona que tocaba.

La investigación sobre neuronas espejo prueba que mucha de la comunicación no verbal (aspecto vital de cualquier relación social, incluyendo la laboral) ocurre sin esfuerzo consciente, está bajo el control de la mente intuitiva y no de la analítica, y puede entenderse sin ser conscientes de *cómo* ocurre el entendimiento. Como argumenta el neurocientífico cognitivo social de Harvard Matt Lieberman, las neuronas espejo pueden desempeñar un importante papel en el proceso de «una "danza" no verbal, compleja y recíproca, que ocurre entre los que interactúan»; son la dinámica que da, a cada uno de los participantes, una base para su interpretación de la interacción social humana.[31]

Desde el revolucionario descubrimiento de Rizzolatti, la investigación sobre las neuronas espejo se ha desarrollado rápidamente. Una investigación de escaneo cerebral realizada con bailarines del Royal Ballet de Londres, por Daniel Glaser, del University College londinense, ha descubierto que los sistemas de neuronas espejo de los bailarines muestran más actividad cuando ven movimientos que pueden realizar y para los que han sido entrenados que cuando ven movimientos que no saben realizar. Por contra, el sistema de espejo en no-bailarines mostraba menos actividad en respuesta a la visión de cualquier tipo de danza. Esto puede implicar que, para mantener el nivel de las habilidades que hemos aprendido, podemos practicarlas imaginando la secuencia de acciones relevantes mediante una simulación mental.

La investigación sobre neuronas espejo sugiere que la mente intuitiva se ha desarrollado en los humanos hasta el punto de permitirnos «leer» (en un sentido no psíquico) el estado mental de otros. Gracias al sistema de espejo podemos inferir las motivaciones e intenciones de otra persona y practicar virtualmente una secuencia de acciones con anticipación a la representación real.[32] En el mundo empresarial, las interacciones entre líderes y seguidores se basan, al menos en parte, en un entendimiento intuitivo recíproco de las acciones del otro; uno tiene la capacidad de empatizar con lo que el otro pueda sentir, leyendo sus movimientos faciales y corporales, y viceversa. Puede que las neuronas espejo hayan evolucionado hasta permitirnos entrar en la piel de otra persona y calzarnos sus zapatos. El sistema puede, también, ser la circuitería neural que está detrás de nuestro sentido empático de la justicia y la ecuanimidad hacia los demás seres humanos, la compasión que experimentamos gracias a una sensación del estado emocional de otra persona.[33]

La última, y quizá más profunda implicación de la investigación sobre las neuronas espejo, ha sido propuesta por el neurocientífico V. S. Ramachandran, quien sugiere que, en algún punto de la evolución humana, digamos hace entre 40.000 y 50.000 años, nuestro sistema de neuronas espejo dio un gran salto adelante. Este salto evolutivo nos permitió, como una de las especies de animales más sociales, aprender rápidamente por imitación y adaptarnos, así, a los cambios medioambientales. El aprendizaje humano se volvió más efectivo y eficiente como resultado de las interacciones sociales (humano ve, humano hace), más que a través de millones de años de evolución (que es la manera en la que muchos otros

organismos han tenido que adaptarse al cambio medioambiental). Por ejemplo, en vez de desarrollar una capa de piel más gruesa, los seres humanos pudimos aprender viendo cómo otros de nuestra especie cazaban y despellejaban un animal, usando su piel para protegerse de los efectos de un ambiente frío. Lo mismo podría decirse de los sistemas de neuronas espejo de los líderes y gestores del siglo XXI; es, quizá, la base de nuestro activo más importante, la capacidad de aprender a manejar situaciones complejas, dinámicas e inciertas, que surgen por rápida adaptación y no por lenta evolución. Ramachandran ha llegado a afirmar que el descubrimiento de las neuronas espejo ha sido poco visible de manera pública, pero que será, para la psicología, lo que el ADN ha sido para la biología.[34]

La confianza que depositamos en la intuición debería moderarse sabiendo que las intuiciones, como cualquier otro juicio humano, son falibles. Con todo el poder potencial que el sistema de neuronas espejo tiene en la comprensión de nuestras intuiciones sociales, la mente intuitiva no debería verse como una máquina de leer el pensamiento, o como algo místico. Ha evolucionado para alertarnos de la *posibilidad* de mentiras y engaños, así como para indicarnos la fiabilidad y efectividad de otra persona. En el fondo, los juicios intuitivos no son certezas grabadas en piedra. Las intuiciones son hipótesis y juicios, que pueden ser convincentes pero también falibles; la mente intuitiva puede confundirse fácilmente si las circunstancias conspiran para tomar ciertos atajos mentales para los que la intuición no está bien preparada.

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 4: Confía en las primeras impresiones, haz que las primeras impresiones cuenten**

Cuando hablamos de la mente intuitiva, un poco puede significar mucho. A partir de pequeños atisbos del comportamiento de otros, podemos extraer inferencias y juicios precisos. Ofrecemos, durante los primeros segundos de una interacción, una gran cantidad de información con nuestras palabras y acciones, y los juicios de la mente intuitiva quedan adheridos. Los *thin slices* dicen mucho sobre el estado emocional de otra persona, y nuestras reacciones determinan hasta dónde estamos dispuestos a empatizar con los demás y con sus situaciones.

# Notas

1. E. J. Finkel; P. W. Eastwick (2008). «Speed-dating». *Current Directions in Psychological Science* (núm. 17(3), págs. 193-197); R. F. Fisman; S. S. Iyengar; E. Kamenica; I. Simonson (2006). «Gender differences in mate selection: Evidence from a speed-dating experiment». *The Quarterly Journal of Economics* (mayo, págs. 673-679).
2. E. J. Finkel; P. W. Eastwick (2008). «Speed-dating». *Current Directions in Psychological Science* (núm. 17(3), págs. 193-197).
3. M. D. Lieberman (2000). «Intuition: A social cognitive neuroscience approach». *Psychological Bulletin* (núm. 126, págs. 109-137).
4. A. Todorov; A. N. Mandisodza; A. Goren; C. C. Hall (2005). «Inferences of competence from faces predict election outcomes». *Science* (núm. 308, págs. 1623-1626); J. Antonakis; O. Dalgas (2009). «Predicting elections: Child's play». *Science* (núm. 323, pág. 1183); M. Henderson (2009). «Let's face it, looks win votes». *The Times* (7 de marzo).
5. N. Ambady; J. J. Koo; R. Rosenthal; C. Winograd (2002). «Physical therapists' non-verbal communication predicts geriatric patients' health outcomes». *Psychology and Aging* (núm. 17, págs. 443-452); N. Ambady; M. A. Krabbenhoft (2006). «The 30-sec sale: Using thin slice judgements to evaluate sales effectiveness». *Journal of Consumer Psychology* (núm. 16(1), págs. 4-13); N. Ambady; C. La Plante; T. Nguen; R. Rosenthal; W. Levinson (2002). «Surgeon's tone of voice: A clue to malpractice history». *Surgery* (núm. 132, págs. 5-9); T. Prickett; N. Gada-Jain; F. J. Bernieri (1999). *First impression formation in a job interview: The first 20 seconds*. Manuscrito no publicado.
6. B. Fink; I. Penton-Oak (2002). «Evolutionary psychology of facial attractiveness». *Current Directions in Psychological Science* (núm. 11(5), págs. 154-158); J. Weeden; J. Sabini (2005). «Physical attractiveness and health in Western societies: A review». *Psychological Bulletin* (núm. 131(5), págs. 635-653).
7. N. Ambady; R. Rosenthal (1993). «Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin-slices of behaviour and physical attractiveness». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 64(3), págs. 431-441).
8. R. Dunbar (2004). *The human story*. Londres: Faber.
9. S. Baron-Cohen (1995). *Mind blindness: an essay on autism and theory of mind*. Cambridge, MA: MIT Press.

10. Lieberman. *Op. cit.*
11. Ambady y Krabbenhoft. *Op. cit.*
12. L. A. Perrachio; D. Luna (2006). «The role of thin-slice judgements in consumer psychology». *Journal of Consumer Psychology* (núm. 16(1), págs. 25-32).
13. Fuentes: Ambady y otros (2002). *Op. cit.*; Ambady y Krabbenhoft (2006). *Op. cit.*; Prickett y otros (1999). *Op. cit.*
14. A. Dijksterhuis; M. W. Bos; L. F. Nordgren; R. B. van Baaren (2006). «On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect». *Science* (núm. 311, págs. 1005-1007); A. Dijksterhuis; T. Meurs (2006). «Where creativity resides: the generative power of unconscious thought». *Consciousness and Cognition* (núm. 15, págs. 135-146).
15. B. R. Newell; K. Y. Wong; H. Cheung; T. Rakow (2008). «Think, blink or sleep on it». *The Quarterly Journal of Experimental Psychology* (en imprenta). En palabras del investigador jefe del proyecto: «Dejarte llevar por las sensaciones puede estar bien si eres un experto. Por ejemplo, puede que elegir la comida cada día sea fácil porque lo hacemos cada día. Pero no nos mudamos [de casa] cada día, así que cuando debemos decidir dónde vivir, no tenemos experiencia». Consultado el 7 de septiembre de 2008 de: http://www.time.com/time/health/article/0,8599,1835431,00.html.
16. M. Gladwell (2005). *Blink: the power of thinking without thinking*. Londres: Allen Lane/Penguin; D. Goleman (1997). *Emotional Intelligence*. Londres: Bloomsbury; J. E. Le Doux (1996). *The Emotional Brain*. Nueva York: Simon and Schuster.
17. A. Dijksterhuis; Z. van Olden (2005). «On the benefits of thinking unconsciously: unconscious thought can increase post choice satisfaction». *Journal of Experimental Social Psychology* (núm. 42(5), págs. 627-631); T. D. Wilson; D. Lisle; J. W. Schooler; S. D. Hodges; K. J. Klaaren; S. J. LaFleur (1993). «Introspecting about reasons can reduce post-choice satisfaction». *Personality and Social Psychology Bulletin* (núm. 19, págs. 331-339).
18. Gladwell. *Op. cit.*; Goleman. *Op. cit.*; Le Doux. *Op. cit.*
19. N. Ambady; H. M. Gray (2002). «On being sad and mistaken: Mood effects on the accuracy of thin-slice judgements». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 83(4), págs. 947-961).
20. T. D. Wilson (2002). *Strangers to Ourselves: Discovering the adaptive unconscious*. Cambridge, MA: Belknap/Harvard University Press.
21. J. R. Curhan; A. Pentland (2007). «Thin-slices of negotiation: Predicting outcomes from conversational dynamics within the first five minutes». *Journal of Applied*

*Psychology* (núm. 92(3), págs. 802-811); S. Porter; N. L. Doucette; M. Woodworth; J. Earle; B. MacNeil (2008). «Halfe the world knowes not how the other halfe lies: investigation of verbal and non-verbal signs of deception exhibited by criminal offenders and non-offenders». *Legal and Criminal Psychology* (núm. 13, págs. 27-38); R. Carter (1998). *Mapping the Mind*. Londres: Orion Books.

22. «The Apprentice: top five CV liars», consultado el 27 de agosto de 2008 de: http://www.telegraph.co.uk/arts/main.jhtml?xml=/arts/2008/06/11.

23. M. C. Bolino; J. A. Varela; B. Bande; W. H. Turnley (2006). «The impact of impression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behaviour». *Journal of Organizational Behavior* (núm. 27, págs. 281-297); R. A. Gordon (1996). «Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 71, págs. 54-70); T. A. Judge; R. D. Bretz (1994). «Political influence and career success». *Journal of Management* (núm. 20, págs. 43-65); S. J. Wayne; G. R. Ferris (1990). «Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study». *Journal of Applied Psychology* (núm. 75, págs. 487-499).

24. R. W. Byrne; A. Whiten (eds.) (1988). *Machiavellian Intelligence: social expertise and the evolution of intellect in monkeys, apes and humans*. Oxford: Clarendon Press; M. C. Corballis (2001). «Evolution of the generative mind». En R. J. Sternberg; J. C. Kaufman (eds.). *The Evolution of Intelligence*. N. J. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates (págs. 117-144). S. Mithen (1996). *The Prehistory of the Mind: a search for the origins of art, religion and science*. Londres: Thames and Hudson.

25. L. Spinney (1998). «Liar! Liar!». *New Scientist* (núm. 2121, pág. 22).

26. R. Carter (1998). *Mapping the Mind*. Londres: Orion Books; V. S. Ramachandran; S. Blakeslee (1998). *Phantoms in the Brain*. Londres: Fourth Estate.

27. V. Gallese; L. Fadiga; L. Fogassi; G. Rizzolatti (1996). «Action recognition in the pre-motor cortex». *Brain* (núm. 119, págs. 593-609).

28. «The mind's mirror», de Lea Winerman, consultado el 15 de abril de 2009 de: http://www.apa.org/monitor/oct05/mirror.html.

29. G. Rizzolatti; L. Craighero (2004). «The mirror neuron system». *Annual Review of Neuroscience* (núm. 27, págs. 169-192).

30. Existe controversia sobre si otros grandes simios (como chimpancés y gorilas) pueden exhibir una imitación real. Véase: D. Chiappe; K. MacDonald (2005). «The evolution of domain general mechanisms in intelligence and learning». *The Journal of General Psychology* (núm. 132(1), págs. 5-40).

31. M. D. Lieberman (2007). «Social cognitive neuroscience: a review of core processes». *Annual Review of Psychology* (pág. 271).
32. «Daniel Glaser's latest study with ballet and capoeira dancers», consultado el 15 de abril de 2009 de: http://www.pbs.org/wgbh/nova/sciencenow/3204/01-resup.html.
33. M. D. Hauser (2006). *Moral Minds: how nature designed our universal sense of right and wrong*. Londres: Abacus.
34. «Mirror neurons and imitation learning and the driving force behind the «great leap forward» in human evolution», de V. S. Ramachandran, consultado el 15 de abril de 2009 de: http://www.edge.org/3rd_culture/ramachandran/ramachandran_p1.html.

Capítulo V

# Atajos intuitivos

*En este capítulo conoceremos a los cuatro enemigos de la intuición, que aparecen cuando tomamos atajos mentales: errores lógicos, juicio sesgado, estereotipos y pensamiento anhelante. Explicaré cómo la mente intuitiva puede tentarnos a tomar estos atajos y por qué pueden guiarnos por un mal camino, y ofreceré algunas sugerencias para evitar las intuiciones pobres que nacen de los errores, sesgos, estereotipos y anhelos.*

Al elegir entre varias opciones, mucha gente tiende a quedarse con aquella que ofrece menos resistencia y requiere menos energía. Este principio del mínimo esfuerzo se aplica en incontables aspectos de la vida: mucha gente compra lo que tiene a mano, cocina lo más cómodo y ve lo que ponen en ese momento en la televisión. Algo parecido ocurre cuando usamos el cerebro para hacer juicios y tomar decisiones; aunque tengamos una mente analítica a nuestra disposición, a menudo nos comportamos como «tacaños cognitivos», buscando la solución fácil: la «chapuza mental».

La mente analítica consume altas cantidades de calorías cognitivas, mientras que la ligera mente intuitiva funciona hábilmente con un mínimo esfuerzo. Así pues, la elección natural para llevar una vida de baja presión mental es engranar la mente intuitiva y dejar a la analítica en punto muerto. En las manos apropiadas y bajo las circunstancias óptimas, la mente intuitiva puede ser una potente, incluso indispensable, herramienta de toma de decisiones. Pero en manos equivocadas y bajo malas condiciones, los atajos intuitivos pueden suponer una abierta invitación a los cuatro enemigos del buen juicio: los errores lógicos, el juicio sesgado, los estereotipos y el pensamiento anhelante, que darán como resultado intuiciones ineficaces.[1]

# 1. Desventaja de la mente intuitiva n.º 1: Errores lógicos

Uno de los aspectos negativos de la mente intuitiva es que es especialmente falible al tratar con la lógica. Si adelantamos juicios que sería mejor dejar a la parte analítica, la mente intuitiva abre el camino para errores de lógica bastante básicos. Prueba de ello es el famoso problema de Linda, desarrollado por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky en los años setenta:

> «Linda es una chica de 31 años, honesta y brillante. Tiene un grado universitario en Filosofía y cuando estaba en la universidad sentía un profundo interés por las cuestiones de justicia social y discriminación. También participó en manifestaciones antinucleares.»

Si tuvieses que hacer un juicio sobre Linda, ¿cuál crees que sería más posible?

1) Linda es empleada de un banco.

2) Linda es empleada de un banco y participa activamente en el movimiento feminista.

Si eres como la mayoría de la gente que participó en el experimento sobre el problema de Linda llevado a cabo por los psicólogos Kahneman y Tversky,[2] probablemente habrás elegido la segunda opción: «Linda es empleada de un banco y participa activamente en el movimiento feminista». Si has elegido esta opción, ¿podrías explicar por qué? Una de las razones más comunes que dieron los participantes del experimento fue esta: «Es más probable que Linda sea una empleada de banca feminista porque parece más una feminista que una empleada de banca». Si elegiste la opción 2, reflexiona por un momento; ¿es la opción 2, realmente, *más* probable que la 1?

En este punto, puede que ya sospeches de que si has elegido la opción 2, has cometido (o tu mente intuitiva, más bien) un error lógico. Pero no hay nada de lo que avergonzarse; no eres el único. En los experimentos de Kahneman y Tversky con estudiantes de una de las mejores universidades de Norteamérica, el 85% eligió la opción 2, y el 65% de ellos hizo su elección argumentando que el perfil que se daba de Linda representaba el prototipo de una feminista activa.

Recuerda que se te pidió juzgar cuál de las dos afirmaciones era más probable, cuál tenía más *posibilidades* de ser cierta. Ahora piensa en los empleados de banca. Algunos serán miembros del movimiento feminista, otros serán ecologistas, otros tendrán el cabello castaño y algunos preferirán sus patatas fritas con ketchup en vez de con mayonesa. ¿Es mayor la probabilidad de que una persona (sea cual sea su descripción) sea un empleado de banca que prefiera ketchup, a la probabilidad de que solo sea un empleado de banca? No. ¿Por qué no? Porque los «empleados de banca que prefieren ketchup», al igual que los «empleados de banca de cabello castaño» o los «empleados de banca activos en el movimiento feminista», son subgrupos dentro del grupo «empleados de banca». La probabilidad de que una persona esté en el subgrupo «empleados de banca que prefieren ketchup» nunca podrá ser mayor a la probabilidad de que sean miembros del grupo «empleados de banca». Así pues, a pesar de la foto que tu mente intuitiva haya recreado, me temo que la lógica anterior es aplicable también para Linda; la probabilidad de que sea miembro de un subgrupo (opción 2) no puede ser mayor que la probabilidad de que sea miembro del grupo (opción 1). Si has caído en este error, culpa a tu mente intuitiva porque te ha hecho caer en lo que Kahneman y Tversky llaman la falacia de la conjunción; has mezclado la imagen que se presentaba de Linda como un tipo particular de empleada de banca (una feminista) con la probabilidad de que esté dentro de un grupo más grande (empleados de banca).

¿Es posible evitar estos errores lógicos? (La importancia que tengan en la vida diaria es otra pregunta diferente). Sí, es posible, pero no es fácil. El conocimiento estadístico y el cociente intelectual pueden ayudar a evitar este tipo de errores intuitivos:

1) Las personas con conocimientos de estadística son más propensas a seguir las leyes de la lógica frente a su intuición en problemas como el de Linda; conocer las leyes de la probabilidad y la estadística ayuda, mientras que el desconocimiento o ingenuidad en estos campos es una clara desventaja.

2) Aquellos con alto cociente intelectual pueden comprender y aplicar la lógica necesaria: en el lenguaje de la mente analítica, «si P es la probabilidad de un evento, entonces P (empleada de banca y feminista activa) ≤ P (empleada de banca)»; con este conocimiento, la mente analítica puede tomar el control y superar el juicio erróneo de la mente intuitiva.[3]

El problema de Linda es uno de los experimentos más reveladores e instructivos de la psicología de la intuición. Algunos han tratado de negar el resultado, criticando puntillosamente casi cada palabra del experimento (incluso el significado exacto de *y*).[4] Desde los años setenta, multitud de debates han intentado desentrañar o tomar partido en este asunto.

**La ciencia de la mente intuitiva. Tratar de descifrar la falacia de la conjunción**

Seymour Epstein y sus colegas intentaron estudiar cómo actuaba la mente intuitiva usando una prueba diferente, llamada el billete de lotería:

*Tom compra dos billetes de lotería, uno nacional y otro del departamento de bomberos local. Las posibilidades de ganar la lotería nacional son de una entre un millón. Las posibilidades de ganar la lotería del departamento de bomberos son de una entre mil.*

*¿Cuál de los siguientes hechos es más probable?: (1) Tom gana la lotería nacional; (2) Tom gana la lotería del departamento de bomberos; (3) Tom gana ambas loterías.*

En el billete de lotería, solo el 6,5% de los participantes cometieron un error de conjunción (por ejemplo, la opción 3: creer que la probabilidad más alta sería la de que Tom ganara ambas loterías). Esto supone una total inversión de lo que suele suceder con el problema de Linda, en el que cerca del 80% de las personas cometen un error de conjunción. Así que, ¿qué es lo que sucede aquí?

La explicación de Epstein es que la mente intuitiva «conoce» la regla de la conjunción, pero solo en el contexto de problemas concretos, naturales, de la vida diaria; problemas en los que es normal pensar en probabilidades, como loterías, rifas y juego. La mente intuitiva conoce la regla y la aplica a ciertos tipos de problema. Epstein sostiene que

el problema de Linda es concreto (no abstracto) pero también es antinatural, no como el problema de la lotería. (¿Alguna vez has tenido que hacer un juicio de probabilidad como el del problema de Linda?).

*Fuente:* S. Epstein; V. Denes-Raj; R. Pacini (1995). «The Linda Problem revisited from the perspective of Cognitive-Experiential Self-Theory». *Personality and Social Psychology Bulletin* (núm. 21(11), págs. 1124-1138).

Como dato interesante, Epstein y su equipo descubrieron que el resultado en el problema de Linda mejoraba si este se planteaba después del problema de la lotería, quizá porque hacerlo en este orden alerta a la mente intuitiva de su conocimiento latente de la regla de la conjunción.

A pesar del argumento lógico, e independientemente de haber explicado que en el problema de Linda la opción 1 es la más probable, la mente intuitiva puede adoptar un estado de rechazo; «vamos, lee entre líneas, ella tiene que ser más que una simple empleada de banca».[5] Sin embargo, el análisis es correcto: la opción 1 es más probable que la 2. Así que, ¿qué ha ido *mal* si elegiste la 2?

Tu mente intuitiva ha juzgado la probabilidad relativa de (1) y (2) utilizando el prototipo que ha construido de Linda, según una imagen creada de acuerdo con la descripción de una mujer honesta, brillante, socialmente comprometida. Con esta base, sabiendo que no puede ser solamente una empleada de banca, tiene que ser algo más. El error de conjunción es uno de los errores de la lógica que nuestra mente intuitiva comete si la dejamos a su libre albedrío. Por distintas razones, es difícil protegerse de los errores de conjunción.

| **Datos clave n.º 11: Por qué la mente intuitiva comete errores de conjunción** | |
|---|---|
| Inclinación | Somos, por naturaleza, «tacaños cognitivos», y dejamos a la mente intuitiva trabajar en su especialidad: el pensamiento sin esfuerzo. |
| Introspección | Es difícil llegar a la raíz de una falacia lógica: practicar la introspección en el razonamiento, más allá de nuestra elección.[6] |
| Funcionalidad | La mente intuitiva trabaja mediante similitud de prototipos, no con las leyes de la probabilidad: nuestras mentes han evolucionado para funcionar en la vida de hoy, donde los *prototipos* importan más que las *probabilidades*.[7] |

Dando un par de vueltas de tuerca más al asunto, los investigadores buscaron el efecto que tenían el estado de ánimo y el momento del día en las respuestas al problema de Linda: la gente más feliz tiene más confianza en su (incorrecto) juicio intuitivo; los más tristes dudan de sus impresiones iniciales y tienden a buscar la respuesta correcta;[8] las personas que prefieren la mañana son más susceptibles a errores de conjunción por la tarde, y los que prefieren la tarde cometen errores de conjunción, con más probabilidad, por la mañana.[9]

## 2. Desventaja de la mente intuitiva n.º 2: Juicio sesgado

Además de cometer errores lógicos, tu mente intuitiva es propensa al prejuicio cuando toma un atajo mental.[10] El profesor del MIT Dan Ariely investigó el modo de inducir a la mente intuitiva para gastar dinero caprichosamente. Pidió a un grupo de alumnos que escribieran los dos últimos dígitos de su número de la seguridad social (por ejemplo, «dos» y «cinco»). Ariely les preguntó entonces si estarían dispuestos a pagar más o menos de ese número en dólares (25 $) por cuatro artículos diferentes: una buena botella de vino, una botella de vino normal, un libro y una caja de bombones. Después, les pidió que escribieran el precio máximo que pagarían por cada uno de esos artículos (que podía ser mayor, menor o igual a su número de dos dígitos, en este caso 25 dólares). Al comprobar el total de los precios que estaban dispuestos a pagar por todos los artículos, encontraron un resultado realmente interesante. Los alumnos con números de la seguridad social entre:

1) 00 y 19 estaban dispuestos a pagar solo 67 dólares por los artículos;
2) 20 y 39 estaban dispuestos a pagar 102 dólares;
3) 80 y 99 estaban dispuestos a pagar la exorbitante cantidad de 198 dólares.

Cuando se les preguntó si creían o no en que su estimación de precios podía haberse visto afectada por los números de la seguridad social, los

alumnos tildaron la idea de absurda. Pero estaban, sin duda, influidos a valorar sesgadamente, gracias al inteligente truco de Ariely; se fijaron en el número de la seguridad social, independientemente de su significado, e intuitivamente pusieron precios superiores o inferiores a los bienes basándose en estimaciones ancladas a un valor inicial completamente arbitrario. Los precios que los infortunados alumnos con números altos estaban dispuestos a pagar eran casi tres veces superiores a los que estimaron aquellos con los números más bajos.

Este sesgo se denomina anclaje y ajuste. Las estimaciones intuitivas pueden ser fuertemente influenciadas por el valor inicial dado, incluso aunque este sea totalmente arbitrario o inverosímil. Por ejemplo, aquellos a los que se les preguntó si Gandhi había muerto antes o después de cumplir los 140 años de edad (lo cual le habría hecho el hombre más viejo jamás conocido) estimaron su vida en unos sesenta y siete años; a los que se les preguntó si Gandhi había muerto antes o después de los nueve años (algo que habría sido difícil de explicar a sus hijos) estimaron que había vivido unos cincuenta años (Gandhi realmente murió con setenta y muchos años, en 1948).

Las anclas son adherentes, y un ajuste hacia arriba o hacia abajo del ancla puede salir caro en la vida personal y profesional. Si por ejemplo la evaluación de rendimiento de un empleado comienza con el rendimiento actual como valor de anclaje, ajustar este hacia un rendimiento próximo puede significar que los objetivos futuros queden demasiado cerca del ancla.[11] El anclaje y ajuste pueden, también, influir en el precio que decidamos pagar por algo, si estamos sobreinfluenciados por un valor inicial totalmente irrelevante.[12]

Así pues, desconfía de los vendedores que te enseñan primero la casa, el coche o el ordenador más caro; por comparación, los artículos siguientes (que quizá quieran vender *más* que los primeros) parecerán una mejor compra. El anclaje y ajuste son importantes para compradores y vendedores porque pueden tener un impacto significativo en las decisiones de compra y en el precio final que estamos dispuestos a pagar por un producto o servicio. Los vendedores, a veces, aunque no de manera deliberada, intentan vendernos sus productos o servicios explotando los errores y sesgos a los que nuestra mente intuitiva es proclive.

**La ciencia de la mente intuitiva. Anclaje y ajuste. No se admiten reclamaciones**

Una táctica de venta habitual es juntar varios productos para que los compradores adquieran más de lo que necesitan (o, dependiendo de tu punto de vista, comprar un paquete más completo y «económico»). Pero la valoración de paquetes de artículos (por ejemplo, un ordenador con soporte e impresora, una cama con una cómoda, o un vuelo con hotel y alquiler de coche) es un asunto delicado y complejo. En su evaluación general de un paquete, los consumidores examinan los artículos en orden descendente de importancia según su percepción (si necesitas un ordenador, es lo primero que miras; es el ancla). Las investigaciones han demostrado que al evaluar paquetes de productos:

1. Con un ancla excelente pero añadidos normales, la evaluación general del paquete disminuye (los extras son vistos como una pérdida).

2. Los añadidos normales tienen peor efecto en las anclas excelentes que en las anclas mediocres (en este último caso, el consumidor tiende a ver el extra como una ganancia real).

La elección del extra es crucial; es mucho más fácil empeorar un ancla que mejorarla. La lección es «no se admiten reclamaciones»; evaluar el nivel de calidad de todo el lote es un factor importante que influye en la elección del consumidor.

eBay, la casa de subastas en línea, es uno de los grandes éxitos del consumidor en la era de la información. En eBay, los vendedores establecen precios de gastos de envío que pueden oscilar entre el coste mínimo de este y varias veces su valor real. La información sobre gastos de envío no se muestra abiertamente en la página; así, los consumidores tienden a anclar su valoración en el precio acordado

del artículo, olvidando incluir los gastos de envío en la ecuación. La percepción del consumidor del precio que está pagando se sesga hacia el ancla, aumentando así el beneficio del vendedor; los cazadores de ofertas terminan pagando más de lo que esperaban. De manera similar, el precio que vemos en el Marketplace de Amazon (un libro por 10 centavos, «usado pero como nuevo») ancla nuestro juicio; tendemos a ignorar los gastos de envío, aun cuando puedan suponer 30 veces el precio del propio artículo (3 dólares).

*Fuentes:* M. S. Yadav (1994). «How buyers evaluate product bundles: A model of anchoring and adjustment». *Journal of Consumer Research* (septiembre, núm. 21, págs. 342-353); L. D. Nelson; J. P. Simmons (2005). «Favored favorites: inequalities in equivalence outcomes». *Advances in Consumer Research* (núm. 32(1), págs. 125-128); J. M. Clark; G. W. Sinde (2008). «Consumer behaviour in online auctions: an examination of partitioned prices on eBay». *Journal of Marketing Theory and Practice* (núm. 16(1), págs. 57-66).

Muchas decisiones de consumo se reducen a dos artículos alternativos que difieren en calidad y precio. Los estudios demuestran que las personas identifican primero el artículo de mayor calidad, que se convierte en el ancla, y ajustan la diferencia de precio intentando igualar los artículos. Pero, no obstante, a menudo se selecciona el artículo de mayor calidad. ¿Por qué? Los psicólogos creen que puede ser porque la mente intuitiva nos ofrece un ancla rápida pero imperfecta del artículo de más calidad, y la mente analítica hace las correcciones; el resultado es una decisión sesgada hacia el artículo intuitivo y de mayor precio. La mente intuitiva prevalece porque envía dos señales; una, el valor del artículo (el valor ancla), y otra, un sentimiento de confianza en la preferencia inicial, que queda así apuntalada. Si el sentimiento de confianza es alto, la mente analítica puede tener la batalla perdida; la mente intuitiva gana por el poder del afecto (nuestro sentimiento sobre el producto). El mensaje ante un gasto de envergadura es claro: desconfía de la credulidad e impulsividad de la mente intuitiva; a veces puede devolver un juicio ineficaz. Tómate tu tiempo, distánciate, tranquilízate y deja que tu mente analítica examine la oferta de manera fría y calmada.

Otra manera de sesgar la estimación intuitiva es la facilidad con la que un evento o imagen viene a la mente. ¿Cuál crees que fue la causa de muerte más común en Estados Unidos durante el año 2005?

1) diabetes;
2) homicidio;
3) septicemia (envenenamiento de la sangre);
4) suicidio.

Las tasas de muerte por homicidio y suicidio en Estados Unidos durante el 2005 fueron, aproximadamente, la mitad de las tasas de muerte por septicemia y diabetes, siendo la septicemia la más común de las cuatro.[13] En general, las personas somos ingenuas en lo que a medicina se refiere, y tendemos a subestimar las tasas de muerte de enfermedades relativamente comunes, como la septicemia y la diabetes; por contra, sobrestimamos las tasas de muerte por sucesos relativamente menos frecuentes pero mucho más publicitados, como homicidios y suicidios. Intuitivamente, estos se valoran como más comunes de lo que en realidad son. ¿Por qué? Si el ejemplo de un evento relevante, y preferiblemente vívido (visto en televisión, o en prensa), puede ser recordado por la mente, se juzga de manera intuitiva como más probable. Los homicidios hacen que unos informativos sean dramáticos, la septicemia no. Del mismo modo, la probabilidad de morir en un accidente de avión es vista, a menudo, como mayor que la de morir en un accidente de tráfico, simplemente porque las imágenes de accidentes de aviación son vívidas y regresan a la mente fácilmente. La influencia que las imágenes sorprendentes tienen en nuestra mente intuitiva es otro ejemplo de las posibles consecuencias negativas de emitir juicios intuitivos para los que no estamos preparados.

La intuición se alimenta de imágenes, cuanto más vívidas mejor. El poder de estas imágenes en el sesgo del juicio intuitivo se demostró con un estudio psicológico: se propuso a los participantes juzgar la probabilidad de contraer una enfermedad fácil de imaginar y la de contraer una enfermedad difícil de imaginar. La enfermedad «fácil» se describía con síntomas específicos: falta de energía, dolores musculares y jaqueca. Los síntomas de la enfermedad «difícil» eran sentido de la orientación vago, disfunción del sistema nervioso e inflamación del hígado. La enfermedad fácil de imaginar se juzgaba como más fácil de contraer que la difícil de imaginar.

Pero el poder de las imágenes para alimentar la intuición tiene también un lado positivo, que se aplica a los juicios en campos tan dispares como la salud, el deporte y (algo crucial para las organizaciones en tiempos de crisis y cambio) el liderazgo visionario.

**Ejercicio de intuición n.º 8: Simplemente imagina...**

El hecho de que la mente intuitiva sea seducida por imágenes puede ser algo positivo. Como muchos deportistas saben, imaginarse a uno mismo haciendo la jugada ganadora puede ser un factor importante para el éxito. Jack Nicklaus, uno de los mejores golfistas de todos los tiempos, dijo: «Nunca he dado un golpe, ni siquiera entrenando, sin tener una imagen clara y nítida de él en mi cabeza. Es como una película en color».[14] Los entrenadores y psicólogos deportivos utilizan la técnica de la visualización de manera rutinaria para maximizar el rendimiento.

Aunque no podamos convertir la voluntad en realidad (eso sería puro anhelo), el poder imaginar un evento es un factor importante para discernir la probabilidad de nuestro juicio. Como el golfista que visualiza su *swing*, es posible conseguir un objetivo si se consiguen visualizar los pasos necesarios e imaginarse a uno mismo en la visión:

**1.** Los líderes efectivos son aquellos que articulan de manera clara su visión y la comparten ampliamente.

**2.** Una visión mal comunicada produce un hervidero de rumores; los seguidores buscarán atisbos de información en la oscuridad.

**3.** Sin visión, los empleados acaban creando una propia con sus esperanzas o miedos.

**4.** Una visión claramente articulada y factible debería estudiarse para eliminar de ella cualquier traza de anhelo o ilusión.

El mensaje claro para el líder que cree tener una visión es que no es suficiente con dejarla dentro de sí. Debe ser comunicada, de manera vívida, a otros miembros de la organización; no solo para que ellos también la visualicen,

sino también para que crean en sus posibilidades futuras, evitando fraguar imágenes de futuro potencialmente negativas y dañinas.

Los homicidios y los accidentes de avión son eventos impactantes y vívidos, que resurgen fácilmente en la conciencia y sesgan las estimaciones intuitivas de probabilidad de dichos sucesos.[15] Este aspecto del «principio de mínimo esfuerzo» tiene una consecuencia negativa: la gente tiende a contestar a preguntas difíciles o abstractas con respuestas a otras preguntas fáciles que acuden a la mente (a menudo recordadas como escenas vívidas de la vida real). Por ejemplo, si preguntamos a alguien: ¿Qué proporción de nuevas pequeñas empresas cierran en el plazo de un año? la persona puede responder a la pregunta, mucho más fácil, de: ¿Te viene a la mente algún ejemplo reciente, y quizá dramático, de pequeñas empresas que hayan cerrado?[16] Su respuesta puede basarse en una historia vívida y dramática, como la de un amigo que lo perdió todo en una oportunidad de negocio caprichosa. Sin embargo, esta fotografía muestra más un melodrama que la realidad. Una vez más, la mente analítica puede desplegarse para retar a las intuiciones sustentadas por una base débil.

## 3. Desventaja de la mente Intuitiva n.º 3: Estereotipos

El estereotipo es una reacción intuitiva de uso frecuente cuando juzgamos o respondemos a otras personas. El origen del término se remonta a finales del siglo XVIII, y se refiere a los métodos usados por los cajistas para reproducir una imagen «perpetuada sin cambios» desde una plancha de imprenta.[17] Con el paso del tiempo, usamos el término para significar el uso de amplias categorías sociales, como la nacionalidad, raza, género, clase social, religión, edad o apariencia, sobre las que hacemos evaluaciones normalmente negativas e inferencias peyorativas. Por ejemplo: los ingenieros son, supuestamente, «prudentes y cuidadosos», y los bibliotecarios son «serviciales aunque tímidos». Los ingleses son «reservados y conservadores», los alemanes, «eficientes y prácticos», los estadounidenses, «materialistas y ambiciosos», y los italianos «apasionados y hedonistas»;[18] también, por supuesto, «las

mujeres son más intuitivas que los hombres». Otros estereotipos pueden ser menos inocentes y suponen un poderoso medio de controlar a otras personas y ejercer poder sobre ellas.[19] El estereotipado consume pocos recursos mentales; es otro tipo de atajo mental. La gente puede ser clasificada de manera automática simplemente por su apariencia, para quedar asociada con los atributos, quizá negativos, de un grupo: los estereotipos.

| **Utilidad n.º 9: Efectos negativos de los estereotipos** | |
|---|---|
| Adherencia | Las percepciones iniciales se adhieren, pudiendo llegar a reacciones incontroladas, inapropiadas y negativas con los demás. |
| Efectos de grupo | Los grupos desempeñan un importante papel en los estereotipos: la gente suele preferir a aquellos de su grupo y sesgar negativamente a los que están fuera de él. |

Los estereotipos hacia miembros de un grupo externo suelen ser una mezcla de negativos y positivos, por ejemplo «lo respeto pero lo desapruebo». Los estereotipos hacia grupos externos tienden a ser más negativos y más extremos, y pueden utilizarse para reforzar el control ejercido por el grupo dominante.[20]

¿Tu mente intuitiva es proclive al estereotipo? Piensa en la siguiente situación:

> «Un grupo de psicólogos entrevistó e hizo tests de personalidad a una muestra de 100 personas: setenta ingenieros y treinta abogados, todos con éxito en sus respectivos campos. Se crearon bocetos de personalidad con la información recogida.»
>
> «Conozcamos a Jack, una de las personas que entrevistaron: es un hombre de 45 años. Está casado y tiene cuatro hijos. Normalmente, es conservador, cauto y ambicioso. No muestra interés en asuntos políticos o sociales, y pasa la mayor parte de su tiempo libre disfrutando de diferentes aficiones, como el bricolaje, la navegación y los puzles matemáticos.»

**a)** ¿Con qué porcentaje de probabilidad crees que Jack es uno de los ingenieros del estudio?

**b)** ¿Cuál crees que sería este porcentaje de probabilidad si cambiáramos los participantes de la muestra a treinta ingenieros y setenta abogados?

Cuando los psicólogos Amos Tversky y Daniel Kahneman utilizaron este problema en uno de sus ingeniosos experimentos, descubrieron que, intuitivamente, la gente juzgaba a Jack como ingeniero tanto en (A) como en (B). Pero esto, si nos atenemos a las leyes de la probabilidad, es una clara incorrección.

¿Cómo comparas tu respuesta con las del estudio? ¿Crees más probable que Jack sea ingeniero en ambos supuestos?

Si lo crees así, puede que hayas ignorado el hecho de que las probabilidades de que Jack sea ingeniero serían más altas en (A) (la probabilidad es del 70%) que en (B) (con solo un 30%). En los experimentos de Tversky y Kahneman, las mentes intuitivas de los sujetos eran insensibles a las diferentes proporciones de ingenieros y abogados en (A) y (B); simplemente, estereotiparon a Jack e ignoraron la reversión de la muestra.

La reflexión momentánea sobre la respuesta si no se diera un perfil de personalidad (privando así a la mente intuitiva del estereotipo) ilustra este punto.

> «¿Cuál crees que es la probabilidad de que un individuo desconocido, Sr. X, sea ingeniero en una muestra en la que hay setenta ingenieros y treinta abogados?»

> «¿Cuál sería la probabilidad de que el individuo desconocido Sr. X sea ingeniero en una muestra con treinta ingenieros y setenta abogados?»

En la primera situación, la probabilidad de que el Sr. X sea ingeniero es del 70%, mientras que en la segunda es del 30%. La mayoría de la gente acierta esta vez. En esta versión del problema, no hay una descripción a la que la mente intuitiva pueda aferrarse para hacer inferencias erróneas, así que, en este caso, la intuición queda abandonada al tiempo que la mente analítica da un paso adelante, haciendo la inferencia correcta.

La mente intuitiva confía en la similitud de Jack con el estereotipo de un ingeniero. Si hubiéramos usado una descripción y trabajo diferente, por ejemplo «Lucy es muy tímida e introvertida, pero también muy servicial. Tiene poco interés en la gente y en el mundo real. Un alma sumisa y prolija,

que necesita el orden y la estructura y tiene pasión por los detalles», como el estereotipo de una bibliotecaria, obtendríamos el mismo efecto. La mente intuitiva se cierra a la consistencia de las leyes de la probabilidad y se adhiere a los estereotipos. Curiosamente, los porcentajes que ilustran el ejemplo del Sr. X (la proporción de un grupo de interés como un todo dentro de una población) sí son tomados en cuenta cuando no hay una descripción de la persona; parece que si privamos a la mente intuitiva de información vívida y concreta, esta se hace a un lado para dejar paso a la mente analítica.

**La ciencia de la mente intuitiva. Personalidad de marca**

Los vendedores de productos de consumo aprovechan el hecho de que las impresiones intuitivas que nos hacemos de la gente pueden determinarse, rápida y fácilmente, desde los atributos que asociamos con ella. Por ejemplo, la ropa que llevan, los coches que conducen, etcétera. Compara la impresión que formarías de un hombre de mediana edad, que conduce un Porsche 911 por el Strip de Las Vegas, con la impresión que formarías si vieras a ese mismo hombre de mediana edad conduciendo un Fiat Punto por el mismo sitio.

¿Qué inferimos en cada caso sobre el hombre, su estilo de vida, su personalidad, trabajo y sueldo? ¿Es nuestra percepción justa y justificada?

Vivimos en una era de celebridades, famosos y marcas en la que, para mucha gente, «eres lo que llevas».

El marketing y la publicidad utilizan la relación que nuestras mentes crean entre la «personalidad» de una marca y la personalidad del que la lleva. Las dimensiones de personalidad de la marca, como sinceridad, excitación, competencia, sofisticación y fortaleza afectan a nuestra percepción de la personalidad del usuario de esa marca. Por ejemplo, un hombre que conduce un 4x4 SUV último modelo puede ser juzgado como «rudo» (impresión que puede que quiera crear

en los demás). Los procesos de estereotipo y formación de impresiones en la mente intuitiva transfieren, automáticamente, los rasgos de personalidad de la marca a la personalidad del consumidor.

*Fuentes:* B. M. Fennis; A. T. H. Pruyn (2006). «You are what you wear. Brand personality influences consumer impression formation». *Journal of Business Research* (núm. 60, págs. 634-639); S. T. Fiske (1993). «Controlling other people». *American Psychologist* (núm. 48(6), págs. 621-628); T. E. Nelson; M. Acker; M. Manis (1996). «Irrepressible stereotypes». *Journal of Experimental and Social Psychology* (núm. 32, págs. 13-38).

La mente intuitiva es un potente sistema de estereotipado por dos razones:

1) Puede asignar a una persona a una categoría social y juzgarla rápidamente, basándose en pequeñas porciones de información entre las que se incluyen cosas irrelevantes (por ejemplo, atributos físicos irrelevantes para el desempeño de un trabajo) o manipulables (por ejemplo, comprando perfiles poderosos o hábiles en los medios sociales).

2) La intuición, como sabemos, está cargada de sentimientos; esto significa que puede influir en distintos tipos de juicios y decisiones, incluyendo aquellos relacionados con la gente y las categorías sociales.

El segundo punto es especialmente importante si en el pasado ha habido encuentros emocionalmente cargados con miembros de ciertos grupos sociales. Es posible que la emoción se reactive, y la evidencia sugiere que los mecanismos de toma de decisión de la mente intuitiva están especialmente sintonizados con el afecto negativo (sentimientos negativos). Por estas razones, es de vital importancia evitar las flaquezas de la mente intuitiva que puedan conducirnos al sesgo, prejuicio y discriminación.

**Ejercicio de intuición n.º 9: Las cinco cosas que procurar y evitar para el buen juicio intuitivo[21]**

No generalizar de manera intuitiva sobre un individuo, aunque el estereotipo contenga un «núcleo de verdad» (por ejemplo, los hombres prefieren hacer carreras de ingeniería).

Recelar de las profecías de autocumplimiento; las creencias en los estereotipos pueden llevar a la gente a comportarse de la manera esperada para dicho estereotipo (los empleados pueden trabajar mal simplemente porque el estereotipo que su jefe tiene de ellos como malos trabajadores los conduzca a serlo).

No asumir intuitivamente que, solo porque una persona es miembro de un grupo, comparte las características de dicho grupo (intenta conocer más de él o ella como persona).

Ser especialmente cauto con los estereotipos que contienen elementos evaluadores (positivos o negativos) basados culturalmente en la religión, género o raza; a menudo pueden contener evaluaciones potencialmente negativas.

Juzgar a una persona por el contenido de su carácter,[22] no por las preconcepciones o percepciones primitivas de uno mismo.

## 4. Desventaja de la mente intuitiva n.º 4: Pensamiento anhelante

La mente intuitiva puede seleccionar y usar indicios automáticamente porque es consecuente con nuestros deseos, ansias y ganas. Una mente intuitiva incontrolada es experta en construir sucesos parciales, pero bastante débil al no considerar indicios inconsistentes.

En los años sesenta, el psicólogo Peter Wason investigó algo a lo que llamaba sesgo de confirmación. Si te doy la secuencia «2-4-6», ¿qué supones sobre la regla que estoy siguiendo para crear mi secuencia de números? ¿Puedes leerme la mente? Aquí hay otra: «8-10-12», ¿sigue esta también tu regla hipotética? ¿Qué pasa con «22-24-26»? ¿O con «246-248-250»? La regla es intuitivamente obvia, ¿no? Deben ser «números pares sucesivos». ¿Qué otra cosa podría ser?

Aquí hay otra secuencia que sigue mi regla mental: «2-4-8». Y otra: «1-2-3». Y otra más: «124-365-948». La regla es «cualquier secuencia as-

cendente de números». Cuando Wason probó esta idea en su laboratorio de psicología, descubrió que los sujetos hacían una hipótesis y entonces buscaban pruebas que confirmaran dicha hipótesis. Para evitar el error, deberían haber buscado pruebas que refutaran la hipótesis de «números pares sucesivos» (por ejemplo, ofreciendo la secuencia 1-2-3 al experimentador y preguntando si esta secuencia cumpliría la regla; así se refutaría la hipótesis de los números pares y podría buscarse una explicación alternativa), pero la mayoría de participantes no lo hacía.[23]

Los estudiantes del experimento de Wason deseaban, inconscientemente, confirmar la hipótesis que se habían formado. No buscaban falsificarla de manera consciente, presumiblemente porque esperaban que fuese correcta. Fuera de los laboratorios de psicología, esta tendencia a confirmar o actuar de manera que se ajusten a nuestras esperanzas, aspiraciones y deseos puede afectar a los juicios propios en la vida personal y laboral:[24]

1) En investigaciones delictivas, el sesgo de confirmación podría llevar a los investigadores a desechar pruebas que desafiaran su teoría personal de un caso o sospechoso, terminando en una condena injusta. En Reino Unido se han dado varios ejemplos notables de casos en los que el tribunal de apelación ha anulado seguimientos con excesivo celo sobre sospechosos que encajaban con las preconcepciones de los oficiales de policía.

2) Los médicos estiman como menor la probabilidad de que pacientes de alto riesgo contraigan una infección bacteriana en el torrente sanguíneo, posiblemente porque, por el bien de los propios pacientes, esperan que esto no ocurra; daría lugar a graves consecuencias.

3) Se estudió que analistas financieros en Estados Unidos y gestores de inversión en Taiwán evaluaron eventos que creían deseables (por ejemplo, «las carteras de inversión serán más internacionales» o «una legislación permitirá el comercio con China») como más posibles de ocurrir.

4) La gente sobrestima la probabilidad de que su candidato favorito gane unas elecciones o de que su equipo gane un torneo deportivo, y evalúa como más altas las probabilidades de sucesos buenos en sus vidas (tener un matrimonio feliz, no perder el trabajo, no contraer enfermedades graves).

La pasión de los emprendedores por su negocio puede ser una espada de doble filo. Sin duda, la pasión es necesaria para un emprendedor; da

una visión que refuerza la energía y mantiene la inercia a través de un camino arduo, largo y arriesgado. Por otra parte, la pasión, de cualquier tipo, también puede ser ciega. En empresas de riesgo, por ejemplo, si la pasión no está basada en la mezcla correcta de determinación, conocimiento experto, una idea sobre la que trabajar, una trayectoria, habilidades interpersonales y redes profesionales, sino que es puramente un deseo enraizado en el pensamiento anhelante o un ansia de riqueza, el fracaso puede ser estrepitoso.

**La ciencia de la mente intuitiva. Anatomía del colapso de una empresa**

Esta compañía, a la que me referiré como HandyHome, es ejemplo de cómo el pensamiento anhelante y otros sesgos pueden dar lugar a una catástrofe empresarial.[25] HandyHome era la división de materiales de construcción de una corporación más grande. Su visión era la expansión masiva, a través del novedoso acercamiento de servir a dos mercados a la vez: los constructores de casas profesionales y los «manitas» aficionados. El plan era que HandyHome adquiriría naves abandonadas en las afueras de las ciudades, las reformaría con un presupuesto limitado y abriría en ellas puntos de venta para ambos públicos, los profesionales y los aficionados. El esquema era pan comido; no podía fallar.

Los ejecutivos crearon una seductora visión de futuro, que los gerentes abrazaron con la esperanza de oportunidades y ascensos en sus carreras. Las asunciones tentativas se convirtieron en datos sólidos, las predicciones vagas en expectativas puras y duras, se recogían datos que confirmaran estos hechos y expectativas, y el pensamiento de grupo quedó en vilo. El resultado no podía ser menos que espectacular. HandyHome incrementó su número de puntos de venta de material de construcción en un 500%: de 24 a 120. Desgraciadamente, el poder de su visión nubló la vista de unos cuantos datos básicos del negocio que tenían entre manos:

1. Las ubicaciones que adquirieron eran totalmente inadecuadas para venta al público (estaban distribuidas aleatoriamente, en vez de ubicarse en áreas metropolitanas o carreteras principales).

2. Los constructores profesionales y los aficionados son muy diferentes; por ejemplo, a los manitas les gusta ver paquetes bonitos y bien diseñados, lo cual no importa mucho a los constructores).

3. Otras cadenas lideradas por ejecutivos que realmente conocían la venta al público empezaron a vender en ubicaciones apropiadas (empresas como Home Depot empezaban a establecerse en las carreteras principales y áreas metropolitanas).

Esta lista no es exhaustiva, pero es una muestra clara de que HandyHome no aguantó mucho; en unos pocos años, la idea brillante se había convertido en una pesadilla. Los gerentes de nivel medio, que iban a lanzar sus carreras con los planes de expansión, se habían quedado sin trabajo, todas las tiendas habían sido cerradas o vendidas, y la casa madre abandonó a su suerte a HandyHome antes de que acabara con la compañía entera.

*Fuente:* E. K. Valentin (1994). «Anatomy of a fatal business strategy». *Journal of Management Studies* (núm. 31(3), págs. 359-382).

Está bien tener una visión inspiradora e imaginar los pasos que implica llegar a ella, pero HandyHome fue ejemplo de una visión inexperta e intuitivamente convincente. Las desinformadas mentes de los responsables no contaban con la experiencia necesaria en el campo de la venta al público y rechazaron las evidencias; no fueron capaces de ver más allá del sueño y juzgar su viabilidad real. Lo único que importaba eran aquellos datos que alimentaban y confirmaban su anhelo; la probabilidad de su éxito se sobrestimó completamente. El anhelo de la mente intuitiva corrió como la pólvora por toda la organización; la aventura de HandyHome, ciertamen-

te, «no podía fallar», pero en el lado equivocado. Los jefes de HandyHome no son los únicos; todos nos creamos expectativas fácilmente y, como los estereotipos, estas tienden a ser adherentes. Nuestra reacción automática es confirmar, ya que es humano tener deseos e inclinarnos hacia lo que anhelamos; queremos cumplir nuestras necesidades emocionales de manera rápida y sin esfuerzo.

La debacle de HandyHome no se aleja mucho de la visión de creación de riqueza que se vendió a millones de personas normales que invirtieron en propiedades inmobiliarias y acciones de empresas antes de la crisis de 2008. Fueron embaucados por el anhelo de enriquecerse sin esfuerzo, visión que vendieron los bancos y gobiernos como parte del ideal de propietario ampliamente extendido en las clases medias de la sociedad.

Los psicólogos llaman a este tipo de pensamiento anhelante el «sesgo de atractivo»;[26] los deseos pueden influir en nuestras expectativas sobre el futuro, especialmente si tienen un componente emocional (por ejemplo, un componente afectivo hacia una persona, riqueza, objeto u oportunidad de negocio). El pensamiento anhelante trabaja en una doble vía; el deseo de que no se produzca una situación (el fumador que no desea tener un cáncer de pulmón, o el inversor aficionado que no quiere que sus acciones sean las que bajen de precio) puede llevar a disminuir la expectativa de que ocurra («a mí nunca me pasará»). Los sesgos de confirmación y atractivo nos ofrecen valiosas lecciones, tanto desde los laboratorios de psicología como desde la vida real, sobre cómo combatirlos.

| **Utilidad n.º 10: Protegerse de las intuiciones ineficaces** | |
|---|---|
| Buscar evidencias que refuten | Deberíamos buscar activamente evidencias que refuten nuestras hipótesis, especialmente si sentimos un apego emocional a un estado futuro deseado, y estar abiertos a las evidencias positivas y negativas, sin importar lo deseable o atrayente que sea nuestra visión. |
| Evitar los estereotipos | Debemos evitar buscar información que confirme nuestros estereotipos, y por contra estar abiertos a información que la refute, especialmente cuando el estereotipo puede conducir a un juicio social negativo. |
| Interrogar a la intuición | Deberíamos interrogar a nuestras intuiciones; las intuiciones genuinas soportarán los escrutinios más duros, y aquellas sesgadas, estereotipadas o provocadas por un deseo sucumbirán a nuestra mirada crítica y la de los demás. |

| Utilidad n.º 10: Protegerse de las intuiciones ineficaces | |
|---|---|
| Desconfiar del pensamiento de grupo | Deberíamos ser conscientes del poder del pensamiento de grupo, incluyendo las normas de un grupo profesional o sociedad como un todo: la mayoría del grupo no tiene la verdad *de facto*; hemos de prepararnos para ser opositores cuando «el emperador no lleve ropa». |

Si mezclamos intuiciones genuinas con un pensamiento anhelante demasiado optimista, lo único que hacemos es engañarnos a nosotros mismos. Muchos emprendedores fallidos han proclamado «siento «dentro» que este negocio será un éxito», por no hablar de los propietarios de inmuebles y los inversores aficionados que han perdido sumas significativas de dinero. Debemos tener fe en nuestras intuiciones genuinas y en nuestra visión de futuro. Entendiendo tu mente intuitiva, podrás usar su poder para sentir y seguir el camino auténtico hacia un futuro bueno para ti, sin dejarte engañar por los sesgos y anhelos.

## 5. Una ventaja de los atajos mentales: Detectar tramposos

Pon a prueba los poderes de inferencia lógica de tus mentes analítica e intuitiva con el ejercicio de selección de Wason que se muestra a continuación (y que lleva el nombre del psicólogo que lo desarrolló, Peter Wason).

Tenemos cuatro cartas. Cada una tiene una letra en una cara y un número en la otra. Considera esta afirmación: «Si hay una A en una cara de la carta, hay un 3 en la otra cara». ¿A cuáles de las cuatro cartas debemos dar la vuelta para saber si esta afirmación es cierta o falsa? La respuesta correcta es A y 7 (no 3). Pero esta tarea, relativamente sencilla, es sorprendentemente difícil; solo del 10% al 20% de las personas la realizan bien.

En la forma que se muestra en la figura 5.1, el ejercicio es abstracto y guarda poca relación con los tipos de problema a los que nos solemos enfrentar en la vida real. No obstante, consideremos la forma alternativa y altamente realista del mismo ejercicio de inferencia lógica.

Imagina que trabajas en un bar, y tienes que hacer cumplir la siguiente norma: «para beber cerveza, los clientes deben tener 18 años de edad o más». Las cartas mostradas en la figura 5.2 representan a cuatro clientes diferentes, con su bebida en una cara y su edad en la otra. ¿Qué carta debes girar para comprobar si se está siguiendo la norma?

**Figura 5.1.** Ejercicio de selección de Wason, forma abstracta (lógica)

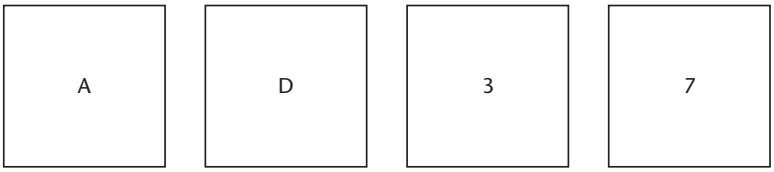
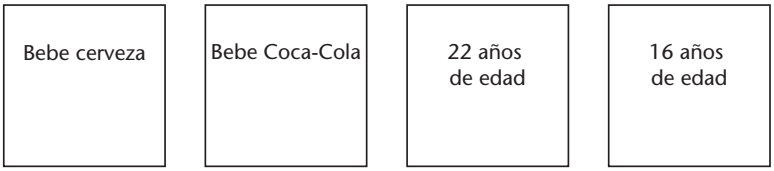



**Figura 5.2.** Ejercicio de selección de Wason, forma concreta (camarero de bar)




Adaptado de: J. St. B. T. Evans (2003). «In two minds: dual process accounts of reasoning». *Trends in Cognitive Sciences* (núm. 7(10), págs. 454-459). Reproducido con permiso de Elsevier Science.

Al enfrentarse a esta versión concreta del ejercicio, la mayoría de la gente lo hace bien: eligen al bebedor de cerveza y los 17 años. La forma abstracta es mucho más difícil que la forma concreta. La razón de que la forma concreta sea mucho más fácil es que se ve como una forma de contrato social, que implica comportamiento y permisos, y el cerebro humano ha desarrollado la habilidad de comprobar si alguien está cumpliendo con las reglas de un contrato social o no, detectando a los tramposos de manera intuitiva. En este caso, el tramposo (beber cerveza sin tener la edad) estaría transgrediendo las reglas de un comportamiento de grupo (nadie de menos de 18 años debería beber cerveza).[27] El psicólogo y biólogo evolutivo Marc D. Hauser, cuyo trabajo vimos en el capítulo III, relaciona la detección de tramposos con la verdad: «nuestras mentes han

desarrollado una especialización única para comprender los contratos sociales y detectar las violaciones de estos»; estos contratos sociales son compromisos con el grupo e implican verdad, y su violación «implica desconfianza y una cascada de emociones diseñadas para reforzar la vigilancia y catalizar el castigo».[28] Aunque la mente intuitiva pueda darse a la vaguedad en ciertas circunstancias (por ejemplo, con prejuicios o deseos), o ser proclive a las intuiciones débiles cuando debe hacer inferencias lógicas para las que no ha sido diseñada (falacias de conjunción), en aquellas situaciones en las que se deben hacer inferencias lógicas similares a las naturales (como violaciones de contratos sociales) es un potente sistema computacional, automático y rápido. La confianza es un lazo mutuo entre líderes y seguidores. Una ruptura de esta es detectada rápida y automáticamente por ambas partes. Cuando una de ellas decide negar su confianza a la otra, llegar a reconstruirla supondrá un trabajo arduo y largo.

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 5: Desconfía de las intuiciones débiles**

Los seres humanos nos comportamos a menudo como tacaños cognitivos; el resultado es que dejamos a la mente intuitiva realizar ciertas tareas para las que no está preparada. El resultado más probable será una intuición débil, basada en errores lógicos, juicios sesgados, estereotipos y anhelos. Algunos de estos errores son difíciles de superar porque:

1. ocurren de manera automática y fuera de nuestro pensamiento consciente;

2. es difícil hacer introspección sobre ellos;

3. es complicado que una inteligencia intuitiva subdesarrollada distinga los errores de las intuiciones genuinas;

4. estamos influenciados por el grupo social del que somos parte, y actuamos como un pequeño individuo entre la ola que forma el gentío.

Sin embargo, es posible ser más consciente de la manera en que las intuiciones pueden ser más falibles, y de las situaciones en las que pueden suponer un obstáculo. Por ejemplo, cuando estereotipamos a otros, o nos engañamos a nosotros mismos con deseos demasiado optimistas y lo llamamos «intuición». Si conocemos estos peligros, podemos protegernos de ellos y abrir el camino a la mente analítica para que arregle los fallos cometidos por los atajos de nuestra mente intuitiva. Así, podremos conseguir «lo mejor de ambas mentes» y ver nuestras intuiciones genuinas de manera más clara, sin dejarnos engañar por débiles imitaciones de la sensación auténtica. La mente intuitiva puede hacer inferencias lógicas en situaciones para las que ha sido diseñada, como la violación de los contratos sociales. Cuando esto ocurre, la confianza, ingrediente vital de la cohesión en un grupo, puede quebrarse.

# Notas

1. Otro término para el «atajo mental» es *heurístico*; utilizo la primera forma porque es más asequible. Existe gran cantidad de literatura sobre la materia de «heurística y sesgos»; para una visión técnica de la materia, véase: T. Gilovich; D. Griffin; D. Kahneman (2002). *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement*. Cambridge: Cambridge University Press. Para un estudio de la contribución influyente de Amos Tversky y Daniel Kahneman, véase: J. St. B. T. Evans; D. E. Over (1997). «The contribution of Amos Tversky». *Thinking and Reasoning* (núm. 3(1), págs. 1-8).
2. A. Tversky; D. Kahneman (2002). «Extensional versus intuitive reasoning». En T. Gilovich; D. Griffin; D. Kahneman (eds.). *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement* (págs. 19-48). Cambridge: Cambridge University Press.
3. D. Kahneman; S. Frederick (2002). «Representativeness re-visited: attribute substitution in intuitive judgment». T. En Gilovich; D. Griffin; D. Kahneman (eds.). *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement* (págs. 49-81). Cambridge: Cambridge University Press.
4. Kahneman y Frederick (2002). *Op. cit.*
5. R. Hastie; R. M. Dawes (2001). *Rational Choice in an Uncertain World*. Thousand Oaks: Sage.
6. Kahneman y Frederick (2002). *Op. cit.*
7. G. Lakoff; M. Johnson (1999). *Philosophy in the Flesh*. Nueva York: Basic Books.
8. G. L. Clore; M. Tamir (2002). «Affect as embodied information». *Psychological Inquiry* (núm. 13(1), págs. 37-45).
9. G. V. Bodenhausen (1990). «Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of circadian variations in discrimination». *Psychological Science* (núm. 1(5), págs. 319-322).
10. S. R. Manstead; M. Hewstone (1996). *The Blackwell Encyclopaedia of Social Psychology*. Oxford: Blackwell.
11. L. Sjöberg (1982). «Aided and unaided decision-making: improving intuitive judgement». *Journal of Forecasting* (núm. 1, págs. 349-363).
12. D. Ariely (2009). *Predictably Irrational*. Nueva York: Harper Perrenial.
13. Homicidio (6.1/100000) o septicemia (11.5/100000); suicidio (11.0/100000) o diabetes (25.3/100000), consultado el 7 de agosto de 2008 de: http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr56/nvsr56_10.pdf.

14. R. Weinberg (2008). «Does imagery work? Effect on performance and mental skills». *Journal of Imagery Research in Sport and Physical Activity* (núm. 3(1), págs. 1-21).
15. S. J. Sherman; R. B. Cialdini; D. F. Schwartzman; K. M. Reynolds (2002). «Imagining can heighten or lower the perceived likelihood of contracting a disease: The mediating effect of ease of imagery». En T. Gilovich; D. Griffin; D. Kahneman (eds.). *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgement* (págs. 98-102). Cambridge: Cambridge University Press.
16. A. Tversky; D. Kahneman (1974). «Judgment under uncertainty: Heuristics and biases». *Science* (núm. 185(4157), págs. 1124-1131).
17. Diccionario de Etimología Online, consultado el 7 de septiembre de 2008 de http://www.etymonline.com/.
18. J. Kreuger (1996). «Probabilistic national stereotypes». *European Journal of Social Psychology* (núm. 26, págs. 961-980).
19. S. T. Fiske (1993). «Controlling other people». *American Psychologist* (núm. 48(6), págs. 621-628).
20. S. T. Fiske; A. J. Cuddy; P. Glick; J. Xu (2002). «A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 82, págs. 878-902).
21. S. T. Fiske; S. L. Neuberg (1990). «A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation». En M. P. Zanna (ed.). *Advances in experimental social psychology* (núm. 23, págs. 1-74). Nueva York: Academic Press; T. E. Nelson (1996). «Irrepressible stereotypes». *Journal of Experimental and Social Psychology* (núm. 32, págs. 13-38).
22. «...no será juzgado por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter». Martin Luther King, discurso en la marcha por los derechos civiles en Washington el 28 de agosto de 1963.
23. R. S. Nickerson (1998). «Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises». *Review of General Psychology* (núm. 2(2), págs. 175-220); P. Wason (1960). «On the failure to eliminate a hypothesis in a conceptual task». *Quarterly Journal of Experimental Psychology* (núm. 12, págs. 129-140).
24. D. V. Budescu; M. Bruderman (1995). «The relationship between illusion of control and the desirability bias». *Journal of Behavioral Decision-making* (núm. 8, págs. 109-125); K. Hall (2002). «Reviewing intuitive decision-making and uncer-

tainty: the implications for medical education». *Medical Education* (núm. 36, págs. 216-224); B. O'Brien; P. C. Ellsworth (2006). «Confirmation bias in criminal investigations». *1st Annual Conference on Empirical Legal Studies*. University of Texas at Austin, School of Law. Austin, Texas; R. A. Olsen (1997). «Desirability bias among professional investment managers: some evidence from experts». *Journal of Behavioral Decision-making* (núm. 10, págs. 65-72).

25. Basado en: E. K. Valentin (1994). «Anatomy of a fatal business strategy». *Journal of Management Studies* (núm. 31(3), págs. 359-382).
26. Z. Krizan; P. D. Windschitl (2007). «The influence of desirability of optimism». *Psychological Bulletin* (núm. 133(1), págs. 95-121).
27. J. St. B. T. Evans (2003). «In two minds: dual process accounts of reasoning». *Trends in Cognitive Sciences* (núm. 7(10), págs. 454-459).
28. M. D. Hauser (2006). *Moral Minds*. Londres: Abacus.

Capítulo VI

# Percepción extrasensorial intuitiva

*En el capítulo anterior centramos la atención en las desventajas de la intuición, mostrando por qué, en ciertos casos, no deben seguirse las sensaciones de la mente intuitiva, y avisando del peligro de las intuiciones débiles. Pero esto es solo la mitad de la historia; hay otras situaciones en las que la intuición informada (que a veces nos parece un sexto sentido) puede ser la mejor y a veces la única manera de tomar decisiones importantes bajo presión de tiempo. Una elección intuitiva rápida y aparentemente fácil, instruida por la experiencia, puede ofrecer un juicio con poco esfuerzo mental y resultados precisos.*

Las carreras automovilísticas más excitantes, glamurosas y exigentes son las de Fórmula Uno (F1). El riesgo para los corredores es alto, en cada carrera se juegan la vida y los mejores pilotos cobran salarios de decenas de millones de dólares. Pero el riesgo es igual de alto para los fabricantes; los motores pueden llegar a costar 300.000 dólares,[1] y ganar el campeonato mundial de F1 es el más alto logro tecnológico para los líderes de fabricación, como Ferrari, Mercedes, BMW, Toyota y Renault. Los coches de F1 se conducen a velocidad de vértigo sobre sinuosos circuitos, todos ellos diferentes. Las mentes y los cuerpos de los pilotos deben dar lo máximo de sí durante una carrera; a velocidades de hasta 320 kilómetros por hora, no hay margen para el error. Solo unos pocos elegidos poseen la combinación adecuada de talento natural, valentía, inteligencia, físico e intuición necesaria para ganar.[2]

Lewis Hamilton, el campeón mundial de F1 de 2008, tiene todas estas cualidades en abundancia; un comentarista dijo de él una vez: «Es un chico brillante, fuerte e intrépido, y tiene ese sexto sentido para conducir un coche de Fórmula 1, sabiendo cuánto agarre tendrá *antes* de tomar una curva».[3] Hamilton no es el único; los deportistas de élite desarrollan una sorprendente unión con su trabajo que les permite predecir el movimiento de una bola, la conducción de un coche o la intención del equipo rival. Esta unión se ha descrito como una «zona» cuerpo-mente en la que los mejores experimentan un gozo profundo, no sienten el esfuerzo excesivo que están realizando, ven las acciones en cámara lenta y activan una aguda intuición

que a veces parece precognición.[4] Los deportistas de élite cuentan que, en esta «zona», sienten comodidad, inmersión, falta de inhibición, una completa conciencia de su cuerpo y su mente, alegría, euforia e incluso un cierto sentido de la premonición.[5]

Como los mejores deportistas, muchos experimentados emprendedores de éxito saben lo que es estar «en la zona». Investigadores estadounidenses sostienen que, para alcanzar el éxito empresarial, a menudo es necesario que el emprendedor equilibre el inevitable y necesario estrés con la habilidad de superar un sinnúmero de obstáculos y requisitos, siempre bajo una gran incertidumbre; como resultado de todo esto es posible llegar a picos de rendimiento «en la zona». Algunos emprendedores excepcionales, ante este cúmulo de adversidades y demandas, sienten satisfacción, realización personal, un cierto sentido de significación, plenitud, riqueza y alegría; un estado al que el psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi se refiere como «fluir».[6] Otros ejemplos de esta fluidez pueden verse en las artes creativas, por ejemplo, en los músicos de jazz en el calor de una experiencia de improvisación colectiva; un sexto sentido intuitivo les dice con antelación cómo va a desarrollarse la música;[7] como otros intérpretes excepcionales, tienen «información del futuro», que les permite anticipar los eventos.[8] Utilizada de manera correcta, la mente intuitiva puede dar a los líderes y gestores asombrosas percepciones sobre el futuro y visiones sobre las posibilidades de este.

## 1. ¿El sexto sentido?

La creencia en actos sobrenaturales y fenómenos paranormales, así como el comportamiento supersticioso, son ubicuos en las sociedades humanas; por ejemplo, cuando la gente lleva colgantes de la suerte, lee horóscopos y paga significativas sumas de dinero a adivinos. Una de las paradojas de la naturaleza humana es que lo racional y lo irracional coexisten en nuestra psique. Para nosotros, es natural tener diferentes tipos de conocimiento sobre la misma cosa, ser racionales y supersticiosos a la vez.[9] Tomemos como ejemplo el rendimiento deportivo: un deportista profesional sabe (racionalmente) que el entrenamiento intenso, una dieta estricta y unas habilidades desarrolladas son importantes en el terreno de

la competición, pero, aun sabiendo esto, muchas personas mantienen también actitudes irracionales y los comportamientos supersticiosos están a la orden del día en el deporte de élite. Por ejemplo, hay baloncestistas que botan la pelota de una manera particular o un mismo número de veces antes de lanzar un tiro libre, llevan amuletos o ropa de la suerte e incluso se ponen los calcetines del revés. Los fans más supersticiosos del fútbol atribuyen la victoria de Francia en el Mundial de 1998 a que el capitán del equipo, Laurent Blanc, empezaba cada partido dando un beso en la calva del portero, Fabien Barthez, como símbolo de buena suerte.[10]

**La ciencia de la mente intuitiva. Una visión desde lejos**

La intuición, sin duda, tiene connotaciones paranormales para mucha gente. Los místicos, por ejemplo, califican el poder intuitivo de la precognición como una manera de percepción extrasensorial (ESP), en la que la información recibida por canales paranormales permite a ciertas personas conocer acontecimientos antes de que estos sucedan. La visión remota es otro tipo de ESP; supone la capacidad de ver cosas a distancia (normalmente a distancia espacial, pero también a distancia temporal: sucesos del futuro), más allá del rango normal de los sentidos. En los años setenta, Russell Targ y Harold (Hal) Puthoff, del laboratorio de Electrónica y Bioingeniería del Stanford Research Institute (SRI), llevaron a cabo experimentos de visión remota en los que afirmaban haber encontrado pruebas de que la gente podía obtener información sobre eventos remotos o futuros. La información llegaba, normalmente, a través de imágenes visuales, gracias a una presunta inteligencia intuitiva del hemisferio derecho del cerebro.[11] Los experimentos de visión remota normalmente involucran a:

1. alguien externo: la persona que físicamente visita un objetivo para el testigo remoto, análoga a un transmisor de señales;

2. un testigo o perceptor remoto: la persona que puede describir y experimentar objetos, imágenes y ubicaciones que se encuentran más allá de su percepción sensorial ordinaria: el receptor de las señales.

Generalmente, el testigo remoto entra en un estado relajado o contemplativo, para poder disociarse de su alrededor y asociarse al objetivo y su situación. El perceptor toma nota de la información recibida por medio de dibujos o descripciones verbales.

Han existido numerosos intentos de validar el fenómeno de la visión remota. Por ejemplo, en Wisconsin y Europa del Este se llevaron a cabo una serie de pruebas de visión remota en las que el perceptor debía describir la ubicación de una persona externa que se encontraba a 8.000 kilómetros de distancia y a 24 horas en el futuro. El jurado (que valoraba el parecido entre las fotografías tomadas por las personas externas en el destino objetivo y la descripción que daba el perceptor remoto) evaluó los resultados como «estadísticamente significativos».

*Fuentes y ampliación de información:* J. H. Lee (2008). «Remote viewing as applied to future studies». *Technological Forecasting and Social Change* (núm. 75(1), págs. 142-153); J. Mack; L. Powell (2005). «Perceptions of non-local communication: incidences associated with media consumption and individual differences». *North American Journal of Psychology* (núm. 7(2), págs. 279-294); R. Sheldrake (2003). *The Sense of Being Stared at and Other Aspects of the Extended Mind*. Nueva York: Crown Publishers.

Los servicios militares y de inteligencia han mostrado interés por el potencial de la visión remota. Pero, por desgracia para los defensores de esta técnica, un informe de la CIA sobre aplicaciones militares de la visión remota concluyó que la información que esta ofrecía era, a menudo, vaga y ambigua, y no contaba con la calidad y precisión suficientes para ser tenida en cuenta.

A pesar de las críticas y evidencias científicas en contra, los que defienden la visión remota se muestran totalmente convencidos sobre la realidad de las capacidades psi. Gran cantidad de gente cree de manera supersticiosa en el poder de la precognición: en una encuesta telefónica aleatoria en Estados Unidos, más del 50% de las 368 personas entrevistadas dijeron que habían experimentado precognición anticipada de eventos y sueños premonitorios.[12]

Una variante menos controvertida de la visión remota y quizá más accesible y útil para los líderes y empresarios de hoy en día (lejos de tener el regalo exclusivo de la visión remota) es el viaje en el tiempo virtual/visionario (VVTT) desarrollado por Oliver Markley.[13] En esta técnica, el objetivo es el futuro, así que no puede verse nada objetivamente (ya que aún no ha ocurrido); el viaje es ficticio pero instructivo: es un viaje a futuros hipotéticos. En el VVTT, el facilitador pide al participante que deje a un lado sus creencias, preferencias y expectativas y use el «teatro de su imaginación» para crear una proyección intuitiva de futuros alternativos basada en la visualización. El resultado de este ejercicio puede ser concreto (por ejemplo, visualizar una situación particular) o simbólico (la visión es una metáfora, como un brillante amanecer). Un facilitador hábil desempeñará un papel clave descifrando el significado de los datos simbólicos, surgidos gracias a la guía de la imaginación de la mente intuitiva del individuo.[14] Los eventos imaginados, si se basan en experiencias previas (especialmente si se experimentan sentimientos asociados a la situación), pueden evocar sensaciones y corazonadas, simulando un momento intuitivo simulado.

**Ejercicio de intuición n.º 10: Momentos intuitivos simulados**

La próxima vez que te enfrentes a alguna decisión arriesgada, que requiera un juicio, que no pueda ser resuelta exclusivamente por el análisis, que sea similar a situaciones que has vivido en el pasado y en la que los sentimientos cuenten, imagina el escenario que rodea a tus opciones. Retírate, reflexiona y ensaya un momento intuitivo simulado.

| | |
|---|---|
| Retiro | Ve a un lugar tranquilo en el que nadie pueda interrumpirte, lejos de teléfonos o correos electrónicos. Forma la decisión en tu mente como una pregunta y ten claras las opciones entre las que puedes elegir. |
| Reflexión | Reflexiona sobre actos pasados: recuerda situaciones parecidas que hayas encontrado en el pasado y rememora en tu cabeza la secuencia de esas acciones (¿dónde ocurrió, quién estaba implicado, qué pasó?). Sé consciente de los cambios que se produzcan en tu cuerpo a medida que se desarrolle la acción. |
| Ensayo | Recrea la acción futura como si ya hubieras estado allí: simula la secuencia de acciones en tu cabeza (¿dónde será, quién estará implicado, qué ocurrirá si los eventos se suceden como en el pasado?). Sé consciente de los cambios que se produzcan en tu cuerpo a medida que se desarrolle la simulación. |

Si hay más secuencias de acciones futuras (elecciones alternativas), puedes recrearlas de igual manera en tu cabeza. ¿Qué te dicen los sentimientos que experimentas sobre cada una de las diferentes decisiones que puedes tomar? ¿El retiro, reflexión y ensayo te ayudan a cribar el rango de opciones? ¿Te dice algo sobre la elección que sientes que deberías hacer?

El mayor reto al que se enfrentan los gestores y líderes es el de identificar y articular una visión de futuro convincente y correcta, dirigiendo a las personas y los recursos a su cargo hacia esa visión. Los empresarios viven en el presente, pero la visión es parte de un futuro que no se puede conocer previamente; necesitan una bola de cristal que los guíe en su viaje hacia futuros desconocidos. Sin duda, el sexto sentido es necesario para el liderazgo y la gestión en el siglo XXI. Pero ¿es la percepción extrasensorial intuitiva un potencial sexto sentido dentro de cada empresario, líder y gerente? ¿Podemos beneficiarnos de ella?

## 2. El bombero, el marinero y la enfermera

La intuición puede ser como una bola de cristal, especialmente para personas experimentadas cuyos trabajos implican tomar decisiones complejas, sin tiempo, de vida o muerte. Gary Klein es uno de los investigadores más importantes en el campo de la psicología de la intuición y su aplicación en la toma de decisiones en el mundo real. Durante más de veinte años de investigación, Klein y su equipo de científicos han descubierto que la intuición es importante en el 90% de las decisiones críticas, estudiando una amplia gama de grupos profesionales entre los que se incluyen bomberos, personal de emergencias médicas, personal militar y altos ejecutivos. La intuición es algo vital en casi cada aspecto de su trabajo y, en algunos casos, es tan poderosa como para convencer a profesionales responsables (bomberos, médicos, militares, etc.) de que poseen percepción extrasensorial. Klein cuenta algunas de sus historias en dos libros revolucionarios en el campo de la intuición: *Sources of Power* (1998) e *Intuition at Work* (2003).[15]

*La historia del bombero*: Una decisión crítica a la que los bomberos deben enfrentarse es la de cuándo suspender una operación o cambiar de estrategia al apagar un fuego, minimizando el riesgo propio y el de sus equipos. Un joven teniente al que Klein entrevistó había tenido que enfrentarse a esta decisión. El teniente y el equipo a su cargo acudieron a apagar un incendio que se propagaba en la cocina de un edificio residencial. Entraron en el edificio y llegaron hasta el fuego; después, tal como habían aprendido y habían hecho innumerables veces antes, trataron de extinguirlo con chorros de agua de alta presión. Pero entonces algo extraño ocurrió; el fuego no se comportaba como debía. En vez de sucumbir al agua, las llamas rugían feroces. El equipo lo intentó de nuevo, y volvió a pasar lo mismo. Era algo realmente raro. Aunque habían recibido una llamada rutinaria y el edificio era una casa normal de una planta, el teniente empezó a sentir una «mala vibración». No sabía por qué, pero sentía que algo no iba bien. Sabía algo seguro: era el momento de salir rápidamente. Tan pronto como salieron del edificio, el suelo de la planta se derrumbó y el sótano se convirtió en un infierno. Ellos no lo sabían, pero el origen del fuego estaba en los cimientos de la casa. El teniente se había arriesgado, confiando en su percepción extrasensorial intuitiva; el «sexto sentido» que, a su modo de ver, cada jefe de bomberos necesita, y que salvó su vida y la de su equipo.

*La historia del marinero*: Una de las funciones de los destructores de la Royal Navy en tiempo de guerra es la de proteger a un grupo más grande de ataques aéreos, especialmente de misiles. En 1992, en la primera Guerra del Golfo, el *HMS Gloucester* se encontraba protegiendo a un grupo de naves entre las que estaba el *USS Missouri*. A bordo del *Gloucester*, una de las responsabilidades críticas de los oficiales antiaéreos era discernir si un contacto en el radar era aliado (un avión de Estados Unidos) o enemigo (un misil iraquí), decidiendo así si atacar o no a dicho contacto. Una decisión correcta podía salvar el barco, pero una incorrecta podría resultar en un temido fuego amigo. En febrero de 1992, el oficial a cargo de la defensa aérea en el *Gloucester* identificó un parpadeo en la pantalla y al instante creyó que se trataba de un misil atacante. Esperó cuarenta segundos para confirmar su intuición y dio orden de disparar. Había corrido un gran riesgo, ya que no supo con seguridad que aquello era un misil hasta momentos después, cuando obtuvo la confirmación desde tierra

(afortunadamente sí, había sido un misil iraquí). El oficial no sabía *por qué* sabía que el contacto era enemigo y, lo que es más importante, tampoco lo sabían los expertos que comprobaron las grabaciones más tarde; en su opinión, no había modo de saber si el parpadeo del radar venía de un avión aliado. En su entrevista con Klein y su equipo, el oficial confesó que su percepción extrasensorial le había dicho, en el instante en que vio la señal en el radar, que aquello era un misil hostil.

*La historia de la enfermera*: El ataque al corazón (infarto de miocardio) es una de las causas de muerte más comunes en Europa y Norteamérica. En la investigación llevada a cabo por Klein y su colega Beth Crandall, una enfermera describió una reunión familiar en la que había visto a su suegro por primera vez en muchos meses. Al momento de encontrarse con él, sintió que algo no le gustaba en su aspecto, que algo no estaba bien; se lo dijo y, para su disgusto, insistió en llevarlo al hospital. Aquello fue algo más que suerte, ya que el examen médico reveló un bloqueo en una de las arterias mayores que podía haber tenido consecuencias fatales. Al día siguiente, el suegro de la enfermera se hallaba en la sala de operaciones, sometiéndose a una cirugía para eliminar el bloqueo; potencialmente, le había salvado la vida. Igual que el piloto que sabe cuánto agarre tendrá antes de entrar en una curva con el asfalto mojado, la enfermera a la que Klein y Crandall entrevistaron dijo que podía saber cuándo alguien iba a sufrir un infarto, días o incluso meses *antes* de que sucediera. ¿Percepción extrasensorial?

La ESP no sucede solo con profesionales experimentados y competentes como los del estudio de Klein; puede pasarle a cualquiera. Por ejemplo, ¿te has encontrado alguna vez pensando en alguien y de repente has encontrado a esa persona en la calle? ¿Has oído alguna vez el teléfono y, antes de cogerlo, ya sabías quién estaba llamando? No es algo extraño; en una encuesta telefónica en Estados Unidos, el 67% de la gente afirmó haber experimentado «anticipación telefónica».[16] ¿Cuánto de esto se debe a la pura coincidencia? ¿Quizá haya algo más? ¿Acaso podemos, como afirman muchos místicos, intuir el futuro? ¿Es esta una fuente de conocimiento de la que podamos beneficiarnos?

**La ciencia de la intuición. ¿Curiosas coincidencias?**

En las sesiones de entrenamiento para la última carrera de F1 de la temporada de 2007, en Jerez, España, tres archirrivales optaban al primer puesto en la parrilla de salida. Los tres mejores pilotos del mundo entonces, Jacques Villeneuve, Michael Schumacher y Heinz-Harold Frentzen, marcaban tiempos de vuelta de exactamente un minuto y 21,072 segundos; no los separaba ni una milésima de segundo. Tanto los comentaristas como el público se hallaban asombrados: ¿cómo podían tres corredores hacer un tiempo de vuelta idéntico hasta en milésimas de segundo? Algo así no podía ser casualidad, era demasiado para una simple coincidencia. ¿Qué clase de poder les hacía marcar aquellos tiempos? ¿Quizá alguna deidad de la F1 quería asegurarse de que los fans más acérrimos disfrutaran de una carrera de infarto como colofón a la temporada?

Estudiando este caso, los científicos Ian Stewart y Jack Cohen buscaron las probabilidades matemáticas de este incidente en términos de «muestra espacial»: el suceso de interés (los aciertos) y todas las alternativas posibles (los errores). Lo primero que se debe tener en cuenta es que comprobando los tiempos de vuelta, exceptuando fallos mecánicos o accidentes, los mejores pilotos corrían, más o menos, a la misma velocidad. Esto significa que los tres tiempos más rápidos estarían, con toda probabilidad, en la misma décima de segundo, lo cual es un límite considerable. Centrándonos en intervalos de una milésima de segundo, existen 100 posibles tiempos de vuelta para cada uno, así que hay una posibilidad entre 100 de que el segundo piloto marque el mismo tiempo que el primero, y una entre 100 de que el tercero marque el mismo tiempo que los otros dos, lo que lleva a estimar que la probabilidad de que ocurra este suceso es de una entre 10.000 (100 x 100). Cohen y Stewart afirman que dicha probabilidad no es tan alta como para ser llamativa, pero tampoco es tan baja como para no quedar sorprendidos con ella. Es, más o menos, tan probable como hacer un hoyo en uno; podemos establecer una comparación con las probabilidades de ganar la lotería

nacional de Reino Unido, que son aproximadamente de una entre 14 millones; en este caso, un acierto sería algo realmente asombroso. Además del ejemplo de la F1, encontramos otras coincidencias asombrosas en deportes como golf, tenis o atletismo que harían las delicias de los medios de comunicación sedientos de historias y titulares. Si hay diez eventos principales en la lista de «eventos que merecería la pena cubrir en las noticias», las probabilidades se reducirían de 1/10.000 a 1/1000, las mismas que lanzar una moneda y sacar cara diez veces seguidas: esto sí es algo que podemos imaginar, y dentro de los límites de la posibilidad y la probabilidad. Así que, después de todo, quizá no sea una coincidencia tan curiosa.

*Fuente:* J. Cohen; I. Stewart (1998). «That's amazing isn't it – why intuition is worse than useless when it comes to spotting real coincidences». *New Scientist* (17 de enero).

La fascinación intuitiva que sentimos por las coincidencias se alimenta del hecho de que los aciertos tienden a ser noticia, mientras que los errores no son para nada noticiables (no tendría ninguna importancia informativa que los tres pilotos principales *no* hicieran los mismos tiempos en su sesión de entrenamiento).

Al igual que los informativos y su elección de noticias, se ha culpado a algunos investigadores de ESP de ser selectivos en su muestra. Por ejemplo, en ciertos experimentos de ESP, los investigadores pedían a cientos de sujetos que adivinaran cartas de un grupo especial de cinco símbolos. En la siguiente fase del experimento, se invitaba a hacer más pruebas a cualquiera cuyo índice de éxito en el experimento previo hubiera estado sobre la media (y, por tanto, estuviera potencialmente dotado de intuición psíquica); estas personas podían poseer poderes extraordinarios y eran merecedores de una investigación más detallada. Lo cierto es que estas personas eran, simplemente, buenos adivinadores (tenían suerte) en las rondas previas, y en las siguientes pruebas su índice de éxito bajaba hasta quedar en la media; sus (inexistentes) poderes paranormales parecían haberse esfumado, aunque lo explicaran como una suerte de drenaje de

la energía psíquica. Al hacer la media, estos individuos con «dones paranormales» no eran mejores que tú y que yo.

Si al revivir cualquier suceso (incluyendo los juicios intuitivos) solamente recordamos las predicciones exitosas de futuro (los aciertos), visto en retrospectiva nos parecerá algo increíble, sorprendente, incluso mágico. En nuestra vida personal y profesional, si solo nos quedamos con el recuerdo de nuestros aciertos intuitivos y olvidamos los fallos, corremos el riesgo de poner más confianza de la debida en nuestro juicio intuitivo. Así que, la próxima vez que vayas a coger el teléfono, detente un momento y piensa si tenías en la cabeza a la persona que está llamándote. Reflexiona, además, sobre cuántas veces has pensado en esa persona y no te ha llamado. Todos esos sucesos se han convertido en aburridos y nada memorables fallos.

## 3. Desmitificar a la mente intuitiva

Las intuiciones del bombero, el marinero y la enfermera fueron, ciertamente, mágicas, en el sentido de que salvaron vidas. Pero ¿los sucesos que la ciencia no puede explicar son realmente sucesos paranormales? Los deportistas de élite pueden ofrecer alguna pista sobre si la intuición es, realmente, un sexto sentido sobrenatural. El campeón de 2008 de F1, Lewis Hamilton, afirmó tras ganar su primer Gran Premio de Canadá en junio de 2007: «Llevo tiempo sintiendo que estaba listo para ganar, solo me preguntaba cuándo y dónde sería». ¿Era esto percepción extrasensorial o quizá un exceso de confianza con una pizca de arrogancia?

No parece así si pensamos que, cuando hizo ese comentario, Hamilton llevaba siendo un piloto realmente competitivo desde los seis años; a esa edad, ya podía conducir potentes karts mejor que la mayoría de los adultos. Ganó el Champions of the Future Event a la edad de diez años, y el Go-Kart Kid le ofreció su primer contrato con un equipo de Fórmula 1 tres años después. Cuando ganó en Canadá, ya llevaba dieciséis años de experiencia a sus espaldas. La recompensa fue difícil de obtener, y el padre de Hamilton reconoció la intensa preparación que había detrás de la primera victoria en F1 de su hijo: «Pone un montón de esfuerzo en sus carreras. Lewis ha hecho multitud de sacrificios, toda la familia los hemos

hecho, y ahora está recogiendo el fruto de su trabajo». El contexto social de Hamilton fue, también, de crucial importancia: su familia le había dado desde el primer momento el apoyo y reconocimiento que necesitaba. Sus padres le llamaron así por el atleta olímpico Carl Lewis, y su padre hacía horas extras en su trabajo de ferroviario para poder pagar la pasión de su hijo.[17] Hamilton desarrolló su destreza intuitiva de conducción gracias a una conjunción de factores:

1) atributos individuales: motivación, personalidad y fortaleza física innata;
2) competencia: conocimientos de conducción perfeccionados durante miles de horas de entrenamiento y carreras;
3) experiencias vitales: estar en el lugar correcto en el momento correcto, por ejemplo, conocer e impresionar al jefe del equipo de F1 McLaren con solo diez años, y aparecer en el canal infantil de la BBC a los doce;
4) influencias ambientales: recursos y apoyo emocional de amigos y familia durante el proceso de desarrollo de sus habilidades de conducción.[18]

No podemos cambiar fácilmente los atributos individuales con los que nacemos, o aquellos que se forman en nuestra infancia; ya están casi fijados cuando llegamos a la edad adulta. Pero, teniendo en cuenta lo anterior, esto es solo un ingrediente, una cuarta parte de la receta que nos permite desarrollar la destreza intuitiva. Afortunadamente, podemos trabajar sobre los otros factores de la receta de la intuición. Aquí tienes una guía general para desarrollar la percepción extrasensorial intuitiva:

| **Utilidad n.º 11: Desarrollar la ESP intuitiva** | |
|---|---|
| Experiencia | Adquiere experiencia. Desarrolla tus habilidades identificando las capacidades clave que debes adquirir, entrena con ahínco y experimenta en entornos reales y simulados. Los beneficios de la práctica intensa, entrenamiento y retroalimentación no pueden sobrestimarse. La ESP intuitiva requiere los más altos niveles de aptitud. |
| Soporte | Encuentra ayuda. Construye una infraestructura de soporte a tu alrededor: personas, recursos y tecnología que faciliten tu camino en el desarrollo del conocimiento y las habilidades necesarias, y te aporten opiniones sinceras; todos tenemos la capacidad de hacer algo excepcional. La ESP intuitiva es colaborativa. |

| Utilidad n.º 11: Desarrollar la ESP intuitiva | |
|---|---|
| Proactividad | Sé proactivo. Gestiona las experiencias de tu carrera para que te den la exposición correcta, hazte notar, crea redes y procura estar en el sitio correcto en el momento apropiado: el éxito es de aquellos que crean su propia suerte y el triunfo llama a más triunfo. La ESP intuitiva es controlable. |

Aunque algunas personas prefieran explicaciones mágicas, existen muchos expertos que muestran su percepción extrasensorial intuitiva en sus trabajos, cada día, sin tener que recurrir a la magia o el misterio. A la luz de los datos y viendo la situación en términos generales, puede que no sea tan sorprendente que deportistas de élite, como Hamilton, sean capaces de realizar su trabajo sin esfuerzo, de manera intuitiva y que puedan estar con frecuencia «en la zona». Podría ser incluso más sorprendente que no alcanzaran cierto grado de éxito. No hay nada mágico en ello, no existe ningún sexto sentido sobrenatural que pueda predecir la posición de la bola, el agarre de la pista, la naturaleza de un pitido en el radar o el éxito de una decisión empresarial. Los atributos individuales, las capacidades y las influencias del entorno, en combinación con las experiencias laborales, crean las condiciones perfectas para que el juicio intuitivo instruido florezca en individuos con la suficiente determinación y habilidad innatas. Todos podemos hacerlo a nuestra manera, creando la mezcla correcta de oportunidades, apoyo, motivación y práctica.

**La ciencia de la mente intuitiva. Diferencias entre novatos y expertos**

Los hermanos Dreyfus, Hubert (filósofo) y Stuart (ingeniero), escribieron un influyente y controvertido libro, visto por algunos como una inteligencia antiartificial: *Mind Over Machine: the power of human intuition and expertise in the age of the computer* (1988). Se interesaban en él por aquello que distingue a los novatos de los expertos y se preguntaban si una máquina podía o no poseer el mismo nivel de destreza intuitiva que un humano (ellos creían que no). En la

investigación de Klein, muchos de los expertos intuitivos del estudio llegaban a una sola decisión; no se les presentaban varias opciones entre las que elegir. Esto contrarió la expectativa inicial de Klein y le resultó sorprendente; pensaba que los expertos habrían tenido un reducido número de opciones entre las que elegir. Los expertos intuitivos:

1. hacen distinción entre situaciones que pueden parecer iguales para los novatos; perciben cosas importantes que los inexpertos pasan por alto o ignoran;

2. dan una respuesta inmediata hecha a la medida de la situación, en vez de seguir ciegamente normas generales;

3. hacen intuitivamente lo que sienten que funcionará en un momento determinado, pero pueden dar sentido a esta intuición según sus experiencias;

4. acumulan cientos de miles de situaciones y respuestas en un banco de memoria a largo plazo, que forma la base para la generación de guiones para gestionar el problema en cuestión;

5. no siempre son conscientes de por qué o cómo saben lo que deben hacer.

Los expertos, durante su camino hacia el máximo rendimiento, desarrollan un completo dominio del vasto y sutil rango de habilidades otorgadas por el aumento de las capacidades.

*Fuentes:* H. L. Dreyfus; S. E. Dreyfus (2005). «Expertise in real world contexts». *Organization Studies* (núm. 26, págs. 779-792); G. Klein (2003). *Intuition at Work*. Nueva York: Doubleday.

Las habilidades con las que cuentan los líderes y gestores pueden dividirse en dos grupos: las que podríamos llamar vulgares (por ejemplo, conocimientos básicos de tecnología, procesamiento de textos) y las sutiles (por ejemplo, decisiones de inversión y riesgo empresarial, contratar y despedir, gestionar crisis y emergencias). En las habilidades vulgares suele haber más margen para el error, así como más tiempo disponible para hacer correcciones. Por otra parte, las decisiones que requieren habilidades sutiles deben tomarse de manera rápida, en situaciones a menudo complejas y dinámicas con poco margen para el error; una pequeña diferencia en las acciones propias puede tener un gran impacto en el resultado. Muchas de las decisiones de la gestión empresarial se incluyen en la categoría de habilidades sutiles (complejas, con presión de tiempo y/o poco margen de error). A través del aprendizaje, la exposición y la experiencia, los gestores y líderes desarrollan su intuición práctica, a la que el psicólogo Robert J. Sternberg llama «calles inteligentes»; intuiciones que permiten sopesar la situación y tomar la decisión con más posibilidades de éxito confiando en el juicio intuitivo. Los expertos intuitivos que retroceden al análisis calculado pueden acabar pensando demasiado y cuestionando sus intuiciones, y este hecho puede empeorar su rendimiento y hacer que se pierdan las sutilezas y matices del juicio intuitivo instruido. Además, puede ser incluso peor si se hace en una situación con presión de tiempo.

## 4. Intuición instruida

Los expertos intuitivos utilizan la *intuición instruida*; Klein lo llama «potencia del músculo intuitivo». Estos no confían en la ESP mágica, la suerte o la conjetura. Vimos que no existe nada mágico en la receta del éxito de muchos deportistas de élite intuitivos, y al igual que en los casos del bombero, el marinero y la enfermera de la investigación de Klein, las capacidades intuitivas de estas personas se asemejan en que todos, a su manera, son excepcionalmente capaces de sopesar una situación y poner en práctica todo su conocimiento y habilidad, incluso aunque no sepan de manera consciente *qué* han hecho o *cómo* lo han hecho. La ciencia puede revelar la magia que hay tras la intuición de estos expertos. El bombero,

por ejemplo, al ser preguntado exhaustivamente sobre su creencia en la percepción extrasensorial, no se había dado cuenta de que el edificio tenía sótano, ni de que se encontraban directamente sobre él, pero pudo recordar que:

1) las llamas no reaccionaban del modo esperado al ser extinguidas con agua;
2) en el salón la temperatura era más alta de lo que se hubiera esperado con solo un pequeño fuego en la cocina;
3) el fuego, que debía ser escandaloso, se mostraba con un inusual silencio.

Klein suma todo esto a una «transgresión de expectativas»; muchos años de aprendizaje, práctica, experiencia y retroalimentación habían creado una serie de expectativas en la mente del teniente, que surgieron de manera automática: las expectativas para fuegos en casas de una sola planta (lógicamente, tenía diferentes expectativas para distintos tipos de incendio). Al ver que las expectativas no se cumplían, surgió en el mismo tiempo la sensación de que algo estaba mal. Y esto condujo no a un pequeño número de opciones entre las que decidir, sino a una sola opción: evacuar. Lo mismo ocurre con la enfermera; su expectativa del aspecto que *debía* tener su suegro estando sano se había transgredido. Los signos de un inminente ataque al corazón (piel pálida, hinchazón de muñecas y rodillas y un matiz verdoso en la boca) no eran, por sí solos, causa de preocupación, pero la suma de todos ellos hizo sonar su alarma intuitiva.

En aquellas áreas en las que los líderes y gestores poseen la experiencia necesaria, la mente intuitiva aparece de repente, con una solución basada en aquello que ha funcionado bien en situaciones similares del pasado. Por ejemplo, cuando un conferenciante empieza una importante presentación con un grupo de duros ejecutivos, debe hacerlo dejando que su experiencia le indique la atmósfera y el tono de la sala (tenso o distendido, por ejemplo), para poder tomar una actitud apropiada (por ejemplo, seria o animada) con el público. Los expertos han sido descritos como personas que «hacen lo que suele funcionar» en situaciones complejas, y la experiencia permite a los individuos altamente entrenados hacer cosas complejas y exigentes «con el piloto automático» o, aparentemente, sin

esfuerzo. Funciona a todos los niveles, como, cuando un empleado de atención al cliente sabe, inmediatamente, la manera de tratar a un cliente enfadado e iracundo (sin tener que aplicar ninguna fórmula aprendida en cursos de atención al público) para tranquilizarlo, obtener la información que necesita y proponer una solución satisfactoria a su problema. Y sabe hacerlo, al menos aparentemente, sin esfuerzo. Aunque esto está lejos de ser una respuesta automática; es un uso inteligente e instruido de un guion profundamente interiorizado, elegido de una biblioteca de sucesos previos en los que el riguroso entrenamiento, la práctica, la experiencia y la retroalimentación han desarrollado un nivel de rendimiento excepcional. Bajo la punta del iceberg de estas transacciones, a las que nos enfrentamos diariamente en la vida personal y profesional, hay un vasto cuerpo de enseñanzas, aprendizaje y conocimiento aprendido gracias a experiencias negativas y positivas vividas en el pasado.

## 5. Gestionar con una bola de cristal

Como bien sabemos, el mundo es incierto e impredecible. Así que, ¿qué pasa cuando nos encontramos en una situación para la que no hay un guion con *la* respuesta obvia que seguir? Aquellos que toman decisiones se enfrentan, a veces, con preguntas del tipo «en vez de»; con dos elecciones igual de plausibles: «¿Qué pasaría si hiciera esto en vez de esto?». En estas situaciones, podemos combinar la imaginación y la intuición para:

1) adelantar, mentalmente, el posible futuro que puede darse en un escenario determinado;
2) observar nuestras sensaciones sobre las consecuencias visualizadas.

Klein describe esta gestión del problema como el «adelantamiento de un DVD mental»; una simulación mental realizada especificando las partes que construyen el escenario, colocándolas en una secuencia lógica, reproduciendo esta secuencia y evaluando el resultado.

### Ejercicio de intuición n.º 11: Intuir futuros

Imagina el escenario de un suceso importante, por ejemplo, un cambio de casa. Debes elegir entre dos opciones igualmente plausibles (casa A y casa B). ¿Cómo decidir? Podrías lanzar una moneda al aire, pero muchas personas se sienten incómodas dejando una elección importante en manos del azar; sería algo irresponsable. Un método alternativo puede ser la variante que ofrece Klein de la bola de cristal: una simulación mental. El método puede adaptarse a cualquier decisión importante, ya sea laboral o personal; la diferencia entre el modelo de Klein y la versión que ofrecemos aquí es la última etapa, «Siente». En el siguiente ejemplo, la técnica se aplica a los sucesos complejos, arriesgados e inciertos que conlleva una mudanza, pero puede aplicarse igualmente a otras decisiones complejas, arriesgadas e inciertas de la vida personal y profesional.

| | |
|---|---|
| Especifica | Identifica los componentes de la imagen en la bola de cristal, por ejemplo, la ubicación, tipo de casa, número de habitaciones, cercanía al trabajo, colegios y familia, aspecto y tamaño del jardín, etcétera. |
| Encaja | Coloca los elementos en la secuencia lógica de un suceso importante o habitual, por ejemplo, ir de compras, llevar a los niños al colegio, ir a trabajar o visitar a la familia. Pregúntate: (1) ¿Cómo sería la secuencia de uno de estos eventos si vivieras en la casa A? (2) ¿Cómo sería la secuencia si vivieras en la casa B? |
| Observa | Observa mentalmente la acción en la bola de cristal. Puedes adelantarla, pausarla, rebobinar y reproducirla de nuevo. Observa, por ejemplo, el desarrollo de los acontecimientos de un día normal tanto en la casa A como en la casa B. |
| Siente | ¿Cómo te sientes con cada acción? Sé consciente de los cambios en tu paisaje corporal a medida que se desarrollan los acontecimientos en la bola de cristal. Imagínate pasando un día en la casa A, ¿te sientes bien? ¿Cómo lo comparas con tus sentimientos en la secuencia de la casa B? |

La última etapa, «Siente», implica examinar tus sentimientos y es el elemento crucial de la visualización en la bola de cristal. Cualquier sentimiento que expreses corporalmente es un valioso dato. Puedes usar estos datos combinándolos con los datos analíticos para ayudarte a juzgar la viabilidad de una opción en particular.

Por supuesto, hay un aviso importante: no debes dejar que los sentimientos y corazonadas se confundan con los cuatro enemigos de la buena intuición (errores lógicos, sesgos, prejuicios y anhelos), o con las emociones y apegos pasajeros que implican. Discriminar estas fuentes de intuición débil de las corazonadas genuinas es una habilidad intuitiva vital que se consigue con la práctica.

No te garantizamos el éxito, pero creando y utilizando tu bola de cristal mental podrás visitar el futuro.

| **Utilidad n.º 12: Ver en la bola de cristal** | |
|---|---|
| Exponte | Exponte a una versión virtual de situaciones críticas a las que puede que te enfrentes en el mundo real. |
| Visualiza | Visualiza lo que puede ocurrir en tu bola de cristal mental. |
| Simula | Controla y manipula los sucesos en un entorno virtual de bajo riesgo. |
| Juzga | Juzga la posibilidad de éxito en una secuencia de acciones. |
| Siente | Pregúntate a ti mismo cómo se siente tu cuerpo al observar los eventos que se desarrollan. |
| Anticipa | Anticipa problemas y obstáculos.[19] |

Una de las desventajas de la simulación mental es que la mente intuitiva prefiere historias potentes, narrativas conmovedoras e imágenes vívidas; así, puede tomar de manera literal las historias y escenarios y aferrarse a la mejor historia como una certeza grabada en piedra, en vez de ofrecer hipótesis abiertas a preguntas.

**La ciencia de la mente intuitiva. El poder de la narrativa**

Reid Hastie, investigador del campo de la decisión, ha pasado muchos años estudiando los complejos juicios que tienen lugar en los juicios penales. Una de las cosas que descubrió es que las personas del jurado son capaces de tomar las pruebas tal como se les presentan y volver a ensamblarlas creando una convincente narrativa (los abogados intentan influir en los jurados a menudo presentando su caso como una emocionante historia). El poder de las historias, y el fuerte atractivo que nuestra mente intuitiva siente por ellas, puede ser causa de problemas.

Diferentes jurados tienden a crear diferentes historias, que conducen a diferentes veredictos de inocencia o culpabilidad. En la vida diaria, solemos parar cuando hemos conseguido construir una historia satisfactoria, pero el sistema legal fuerza a la construcción de múltiples escenarios. Cuanto más completa, detallada y única sea la historia, más confianza tendrán en ella los miembros del jurado.

Desde nuestra más temprana infancia, los seres humanos quedamos fascinados y cautivados por las historias. Pueden ejercer una importante, aunque no siempre positiva, influencia en nuestra mente intuitiva.

*Fuente:* N. Pennington; R. Hastie (1993). «Reasoning in explanation-based decision making». *Cognition* (núm. 49, págs. 123-163).

Una característica distintiva de las historias que fabricamos es que sus «actores» suelen hacer las cosas de manera literal y definitiva, por ejemplo, «apuñalan a alguien» en vez de «apuñalan probablemente a alguien»; la viveza de una imagen violenta y dramática atrae el estilo narrativo con el que la mente intuitiva se encuentra más cómoda. Es necesario cierto grado de análisis para introducir en nuestras historias la cantidad requerida de escepticismo o incertidumbre; análisis que muchas veces pasamos por alto espontáneamente si la mente intuitiva está al mando.

# 6. El abogado del diablo y el juicio intuitivo

Las confabulaciones de la mente intuitiva y los sesgos de confirmación a los que es propensa necesitan ser calmados por el conservadurismo de la cauta mente analítica. La simulación mental y el juicio intuitivo son inestimables en aquellas áreas en las que contamos con un conocimiento experto para crear narrativas válidas, así como las habilidades y la experiencia que nos permitirán conocer su viabilidad; pero debemos también estar alerta para no caer seducidos por el drama de la narrativa. Cualquier potencial exceso de la mente intuitiva puede ser calmado jugando al abogado del diablo con nuestra intuición, o llevando a cabo lo que el investigador Gary Klein llama el *pre-mortem* de la decisión intuitiva.

El abogado del diablo tiene su origen en la Iglesia católica romana de la Edad Media, cuando el *Advocatus Diaboli* era una voz formal discordante y vital para el proceso de canonización (declaración de santos). El abogado del diablo debía tomar una posición escéptica con el objetivo de encontrar fallos en las cualidades de un candidato propuesto para la santidad.[20] Del mismo modo, es posible adoptar de manera consciente una voz discordante sobre nuestro propio juicio intuitivo o el de otros. Para extraer la parte negativa de un argumento, el abogado del diablo debe hacer tres cosas:

| **Utilidad n.º 13: Ser un buen abogado del diablo** | |
|---|---|
| Averiguar | Pregunta para averiguar sobre posibles sesgos, prejuicios y anhelos. |
| Dudar | Arroja dudas sobre la experiencia y pericia en las que se basa la intuición. |
| Argumentar | Estudia el caso desde un acercamiento alternativo más analítico y comprueba cómo encaja con un juicio intuitivo. |

El abogado del diablo puede ser alguien que conocemos y en quien confiamos, un amigo crítico y sincero. También podemos hacer autocrítica. Si la intuición soporta el escrutinio del abogado del diablo y sus argumentos pueden ser rebatidos, aumentará ampliamente la confianza en nuestro juicio intuitivo.

**Ejercicio de intuición n.º 12: Juega al abogado del diablo**

Charles Schwenk fue uno de los primeros en sostener el valor del abogado del diablo en el mundo empresarial.[21] En su investigación, descubrió que los abogados del diablo (AD) pueden mejorar la toma de decisiones estratégicas si siguen ciertas normas. Para ser efectivo, un AD debería adquirir el rol de crítico objetivo de un juicio intuitivo particular, en vez de ser simplemente un criticón de la intuición en general. En relación con una intuición específica, el AD debe señalar:

**1.** debilidades en las asunciones sobre las que se basa el juicio intuitivo (por ejemplo, ¿son las asunciones sesgadas o tienen prejuicios?);

**2.** inconsistencias internas en el juicio intuitivo (por ejemplo, ¿tiene sentido lógico?);

**3.** problemas que se puedan encontrar a largo plazo si se sigue el juicio intuitivo (por ejemplo, ¿qué obstáculos en el camino pueden llevar al fracaso?);

**4.** amenazas de intuiciones débiles (que sean resultado de pensamiento anhelante, sentimientos emocionales o deseos).

Si la intuición no se marchita a la luz de este escrutinio, puedes tener más confianza y seguridad en tu juicio intuitivo.

El AD permite que salgan a la luz fallos críticos y anticipa fracasos antes de que ocurran, pero esto no quiere decir que los puntos de vista del AD sean necesariamente correctos; su papel es, simplemente, exponer a crítica los juicios intuitivos. Los AD pueden trabajar individualmente o en grupos, pero en la toma de una decisión grupal solo deberían usarse los AD si todas las personas del grupo que deben decidir están realmente abiertas a que sus intuiciones sean cuestionadas, y dispuestas a oír lo que el AD tenga que decir. Si no es así, el esfuerzo supondrá una pérdida de tiempo. El rechazo a abrir las intuiciones a la crítica y la retroalimentación, a largo plazo, solo puede conducir a un mal desarrollo del juicio intuitivo

y a unas intuiciones débiles, y esto es especialmente peligroso para gestores, líderes y todos aquellos que forman parte de las organizaciones.

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 6: Desarrolla la experiencia**

Los empresarios, en su mayor parte, no creen que la intuición sea un poder paranormal;[22] saben de sobra que si el juicio intuitivo es una bola de cristal y la intuición algún tipo de sexto sentido, esto no son más que metáforas y la predicción con base en una corazonada o una sensación es una función perfectamente normal de la mente humana.

El que estos y otros atributos de la mente intuitiva sean parte del diseño natural de un sistema integrado de cuerpo-mente no quiere decir que por ello sean menos extraordinarios. De hecho, tu mente intuitiva es realmente mágica, precisamente porque es natural y no sobrenatural.

Cada uno de nosotros posee intuición, de un modo u otro; ya se manifieste como intuición social, creativa, emprendedora, moral o experta, es posible hacer un mejor uso de ella adquiriendo conocimientos, desarrollando habilidades, buscando opiniones honestas y objetivas, gestionando nuestras experiencias y haciendo que estas tengan sentido. Construir una infraestructura de soporte para el perfeccionamiento de nuestra destreza intuitiva sienta las bases de la inteligencia intuitiva.

# Notas

1. «Sport sponsorship», consultado el 8 de septiembre de 2008 de: http://www.rbssport.com/f1-numbers-game.html.
2. «The Autoracing channel», consultado el 8 de septiembre de 2008 de http://www.autoracing.com/formula-1/drivers/.
3. «Lewis Hamilton – the real deal», consultado el 8 de septiembre de 2008 de http://www.itv-f1.com/Feature.aspx?Type=Martin_Brundle&id=41531.
4. A. Cooper (1998). *Playing in the Zone: exploring the spiritual dimensions of sports*. Boston: Shambala Publications.
5. L. E. Alessi (1994). «Breakaway into the zone: a phenomenological investigation from the athlete's perspective». *Dissertation Abstracts International*, 5602B (University Microfilms No. DAI9518256).
6. M. Schindehutte; M. Morris; J. Allen (2006). «Beyond achievement: entrepreneurship as extreme experience». *Small Business Economics* (núm. 27, págs. 349-368).
7. M. J. Hatch (1999). «Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps re-describe organizational structure». *Organization Studies* (núm. 20(1), págs. 75-100).
8. Por ejemplo, en *La Guerra de las Galaxias*, los guerreros Jedi podían saber con antelación los movimientos del oponente en combate gracias al poder de «la Fuerza».
9. M. Lindeman; M. Saher (2007). «Vitalism, purpose and superstition». *British Journal of Psychology* (núm. 98, págs. 33-34); S. A. Vyse (2000). *Believing in magic: the psychology of superstition* (pág. 28). Oxford: Oxford University Press.
10. «Barthez's latest calamity threatens United career», consultado el 24 de diciembre de 2008 de: http://sportsillustrated.cnn.com/soccer/news/2003/08/14/barthez_united/.
11. L. Nadel (1996). *Sixth Sense: how to unlock your intuitive brain*. Londres: Prion. En una publicación científica más reciente, James H. Lee, del Future Studies Program de la Universidad de Texas, reconocía que la materia es controvertida, afirmando que «... la precognición del futuro ha sido ampliamente experimentada por el público. En una encuesta reciente llevada a cabo en la Universidad de Alabama, más de la mitad de los participantes aleatoriamente seleccionados habían experimentado una premonición en sueños. El 53% reportaba premoniciones de sucesos futuros

que luego ocurrieron. El 45% cambiaron planes de viaje como resultado de una "sensación" intuitiva». Véase: J. H. Lee (2008). «Remote viewing as applied to futures studies». *Technological Forecasting and Social Change* (núm. 75(1), págs. 142-153).

12. «Society for Scientific Exploration», consultado el 24 de septiembre de 2008 de: http://www.scientificexploration.org/jse/abstracts/v10n1a4.php; y del artículo psicológico.
13. «Inward bound – the greatest journey we ever go on», consultado el 24 de septiembre de 2008 de: http://www.inwardboundvisioning.com/.
14. O. W. Markely (1988). «Using depth intuition in creative problem solving and strategic innovation». *The Journal of Creative Behavior* (núm. 22(2): págs. 65-100).
15. G. Klein (1998). *Sources of Power: how people make decisions*. Cambridge, MA.: The MIT Press; G. Klein (2003). *Intuition at Work: why developing your gut instincts will make you better at what you do*. Nueva York: Doubleday.
16. J. Mack; L. Powell (2005). «Perceptions of non-local communication: incidences associated with media consumption and individual differences». *North American Journal of Psychology* (núm. 7(2): págs. 279-294).
17. «How a go kart kid took the fast track to £ 50 m fortune», consultado el 23 de septiembre de: http://www.journalisted.com/article?id=24411.
18. Adaptado de M. D. Mumford; S. J. Zaccaro; F. D. Harding; T. O. Jacobs (2000). «Leadership skills for a changing world: solving complex social problems». *Leadership Quarterly* (núm. 11(1), págs. 11-35); P. G. Northouse (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. J. A. Cannon-Bowers; H. H. Bell (1997). «Training decision makers for complex environments: implications of the naturalistic decision making perspective». En C. Zsambok; G. Klein (eds.). *Naturalistic Decision Making* (págs. 99-110). Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
20. T. T. Herbert; R. W. Estes (1977). «Improving executive decisions by formalising dissent: the corporate Devil's Advocate». *Academy of Management Review* (núm. 2(4), págs. 663-667).
21. C. R. Schwenk (1984). «Devil's advocacy in managerial decision-making». *Journal of Management Studies* (núm. 21(2), págs. 153-168).
22. L. A. Burke; M. M. Miller (1999). «Taking the mystery out of intuitive decision making». *Academy of Management Executive* (núm. 13(4), págs. 91-99).

Capítulo VII

# El cerebro intuitivo

*En el capítulo anterior mostramos la mente intuitiva como un complejo sistema capaz de percibir, entender y tomar decisiones en situaciones complicadas de forma rápida y sin esfuerzo, gracias a la base del aprendizaje y la experiencia. La visión de la «intuición como experiencia» es tan importante como la «intuición como sentimiento». En este capítulo exploraremos esta parte de la mente intuitiva, especialmente su base neural. La capacidad de distinguir entre sentimientos emocionales y sentimientos intuitivos es una habilidad vital para la inteligencia intuitiva en el mundo empresarial.*

En octubre de 2001, la exestrella de fútbol americano O. J. Simpson volvió a llenar los titulares de las noticias; esta vez, el incidente se debía a una supuesta riña de tráfico. Según el *New York Times*, el conductor Jeffrey Pattinson había afirmado, en los juzgados de Miami-Dade, que Simpson se saltó un semáforo en rojo y casi chocó con su coche, lo que le hizo clavar los frenos en seco. Según testificó, al tocar el claxon, Simpson frenó frente a él, caminó iracundo hacia su coche y supuestamente le gritó «Vale, me he saltado la señal de stop, ¿Qué vas a hacerme? ¿Matarme a mí y a mis hijos?». Simpson atacó a Pattinson dentro del coche de este, le rompió las gafas y le dejó una herida en la nariz. Al final del juicio, los cargos que se le imputaban a Simpson (agresión y asalto a vehículo), que podían acarrear una sentencia de hasta dieciséis años de cárcel, fueron rechazados por un jurado compuesto por seis personas, y Simpson fue absuelto.[1]

Los casos de peleas de tráfico no son nada infrecuentes: un estudio realizado por la Automobile Association de Reino Unido mostró que casi el 90% de los conductores habían sufrido ira al volante, una forma explosiva de agresión en la que un conductor trata de intimidar o herir a otro conductor o peatón, o dañar su vehículo.[2] Al igual que muchas otras emociones básicas, la rabia que se sufre al volante es «caliente». La ira asociada a las discusiones de tráfico es una fuerte emoción negativa, que puede llevar a patrones de comportamiento destructivo. Normalmente se da en y hacia hombres, y a veces acaba en agresiones o incluso muertes. Leon James, investigador en el campo de la ira al volante de la Universidad

de Hawái, lo ve como una cuestión de gestión de la ira; pasamos de un ser humano normal, racional, a un «pensamiento reptiliano», quedando sobrepasados por las pasiones del sistema límbico del cerebro.[3]

## 1. Cuestión de sentimientos

Ser el agresor o la víctima de la ira al volante es un asunto de sentimiento emocional. La ira al volante, la furia consumista, la rabia laboral; cualquier tipo de ira emerge como un intenso y corto estallido de energía emocional en respuesta a una situación en la que nos sentimos amenazados, agraviados o tratados injustamente. La ira, como respuesta emocional instintiva, puede servir para equipar al organismo a fin de pelear. La emoción de la ira (característica distintiva de la rabia al volante) tiene como resultado una explosión de agresión, ya sea física o verbal; en nuestro pasado evolutivo, pudo haber tenido la útil función adaptativa de asustar o incluso destruir al enemigo violentamente.[4]

Como el resto de las emociones básicas, el miedo también tiene una función biológica potencialmente útil; equipa al organismo para huir. Si tropezamos con un palo retorcido caminando por el bosque y, por error, lo confundimos con una serpiente venenosa, nuestra reacción instantánea será la de retroceder automáticamente. El cuerpo envía mensajes hormonales al hipotálamo (la parte del cerebro responsable de las funciones metabólicas cruciales) y se producen cambios físicos (se bombea sangre hacia los músculos más grandes). El resultado es que intentamos, rápidamente, ponernos fuera del alcance de la amenaza percibida. El sentimiento emocional que acompaña a esta respuesta es el miedo; lo sentimos como un aumento en la frecuencia del pulso, agitación y comportamiento defensivo. Es intenso y rápido. Fracciones de segundo después, podemos sentirnos aliviados, e incluso tontos, al ver que hemos tropezado con un inofensivo trozo de madera. Pero una reflexión momentánea nos indica que, realmente, hemos hecho algo inteligente: es mejor tener una falsa alarma de algo que parece una serpiente venenosa que no alarmarse en absoluto por algo que, a primera vista, es difícil de distinguir y podría ser esa serpiente.

Cualquier organismo programado para ignorar objetos parecidos a serpientes en el bosque tendría pocas probabilidades de sobrevivir. No

podría encontrar un compañero, reproducirse y pasar sus genes a la siguiente generación porque no sería apto para sobrevivir en entornos boscosos peligrosos habitados por serpientes, o por otras potenciales amenazas difíciles de ver. La programación que nos permite reaccionar instintivamente al miedo se reaviva en el hábitat del *Homo sapiens* moderno –la casa o el trabajo. En una sociedad civilizada, debemos gestionar de forma inteligente las respuestas emocionales más extremas con las que la evolución nos ha programado. Elon Musk, fundador y CEO de la empresa de tecnología de exploración espacial Spacex, de Los Ángeles, ha aprendido a discriminar la nube emocional que acompaña al proceso de toma de decisiones, evitando tomar una decisión emocionalmente cargada de la que más tarde pueda arrepentirse; la clave está en equilibrar el control y la pasión, como dijo en una entrevista a *Fortune Magazine*: «Debes tener la mente tan clara como te sea posible. Claro que es una línea muy fina, porque no quieres perder la pasión por completo».[5]

La gestión de la rabia, el miedo y otras emociones básicas comienza comprendiendo sus bases biológicas. ¿Qué ocurre en el escenario de la serpiente y el palo? El científico neural Joseph E. LeDoux nos da la respuesta. Experimentando con ratones, descubrió que la información llega a una pequeña estructura del cerebro con forma de almendra, la amígdala (referida en singular, aunque hay dos, una en cada hemisferio), por dos vías: un carril rápido y un carril lento.

| **Datos clave n.º 12: Los altibajos de la emoción** | |
|---|---|
| Carril lento | Inicialmente, el estímulo emocional viaja por un circuito rápido que va del ojo al tálamo (la estación de transmisión del cerebro) y de ahí a la amígdala (donde se registra y genera el miedo). Este carril lento emocional produce una respuesta de retirada inconsciente, gracias a la cual huimos rápidamente a una distancia segura. |
| Carril rápido | Una fracción de segundo después, la información visual llega al córtex sensorial, donde es analizada en detalle e interpretada. La información que viaja por el carril rápido es objeto de una evaluación más controlada y consciente, lo que causa una respuesta más considerada al estímulo. |

La amígdala es el órgano que nos activa el instinto de huida o lucha. Produce respuestas emocionales (especialmente cuando el miedo está presente) y se conecta con otras partes del cerebro. Estos circuitos, que incul-

can sentimientos en nuestra manera de pensar y actuar, pueden puentear los centros cerebrales superiores y la conciencia. Así, los recuerdos emocionalmente cargados tienen una inmensa influencia en nuestro modo, consciente y no consciente, de evaluar objetos, situaciones y personas.

¿Qué podemos hacer en aquellas situaciones laborales en las que sabemos que nuestros sentimientos emocionales están interceptando el pensamiento analítico? Controlar la ira en el trabajo puede reducirse a algo tan sencillo como: cuenta hasta diez, respira profundamente, repite una palabra o frase tranquilizadora (como «relájate», «calma» o «déjalo estar»); no tomes las cosas como algo personal, ya que seguramente no lo sean; imagina cómo manejaría la situación tu «yo» ideal; distánciate físicamente de la fuente de tu ira; no digas ni hagas nada hiriente; quita hierro e intenta ver la parte no tan seria, o puede que hasta divertida, del asunto.[6]

**La ciencia de la mente intuitiva. Un subidón emocional**

Cruzar un puente colgante tambaleante puede ser una experiencia emocionalmente excitante que cause miedo, euforia o ansiedad. Por contra, sentarse en un banco de un parque es emocionalmente relajante. En los años setenta, los psicólogos Donald Dutton y Arthur Aron estudiaron si la excitación emocional (por ejemplo, la de estar en un puente de madera y cuerda, de más de 130 metros y suspendido a 70 metros del suelo sobre las rocas y los rápidos del Cañón del Capilano, en British Columbia) podía, de manera inconsciente, afectar a los niveles masculinos de atracción por una mujer desconocida y a su grado de excitación sexual.

A los hombres que cruzaban el puente colgante y que, por tanto, sentían algún grado de miedo o excitación, se les reunió con una investigadora que se hacía pasar por estudiante de psicología. Esta les pidió que rellenaran un falso cuestionario sobre «los efectos de la exposición a atracciones escénicas en la expresión creativa». Además, también les pidió que escribieran una breve historia dramática basada en la fotografía de una mujer que extendía una mano

y se cubría la cara con la otra. Después de hacerlo, la investigadora se ofrecía a explicar todo con más detalle cuando tuviera tiempo, y daba a cada entrevistado su número de teléfono invitando a llamarla. La investigadora siguió este mismo procedimiento con hombres que ya habían cruzado el puente y descansaban en un banco; estos ya no se encontraban emocionalmente excitados. ¿Afectó el estado emocional asociado al puente con el nivel de atracción de los hombres del estudio hacia la investigadora y su grado de excitación sexual? ¿Cómo serían las reacciones de unos y otros hacia ella?

De los hombres entrevistados en el puente, el 65% llamó a la investigadora; de los hombres entrevistados en el banco, solo lo hizo el 30%. Al evaluar el contenido sexual de las historias que habían escrito (por ejemplo, la palabra *coito* valía 5 puntos y la palabra *novia*, 2), la puntuación de contenido sexual de los hombres entrevistados en el puente fue un 50% más alta que la de los hombres del banco.

*Fuente:* D. G. Dutton; A. P. Aron (1974). «Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 30(4), págs. 510-517).

Los hombres excitados emocionalmente por su estancia en el puente colgante se sentían atraídos por una extraña en mayor medida que si hubieran estado en una situación más tranquila. Un subidón emocional puede tener un gran impacto en nuestro juicio (atracción sexual) y comportamiento (llamar a una extraña) sin que nos demos cuenta. Así, es mejor evitar tomar decisiones importantes en situaciones emocionalmente cargadas, ya que el nivel de excitación puede influir, de manera no consciente, en distintos aspectos de nuestro comportamiento y pensamiento. Para el psicólogo social Timothy D. Wilson, de estas investigaciones surgen cuestiones que podemos aplicar tanto a nuestro trabajo como a los puentes colgantes. Se resumen aquí en emotividad, inaccesibilidad y confabulación:

| Datos clave n.º 13: Emotividad y racionalidad | |
|---|---|
| Emotividad | Nuestro estado emocional puede afectar, inconscientemente, a nuestra percepción, comportamiento y juicio. |
| Inaccesibilidad | Ya que no podemos acceder a nuestro pensamiento inconsciente, creamos razones para nuestras acciones. |
| Confabulación | Nuestro «yo» consciente a veces no sabe por qué hacemos lo que hacemos, por eso fabricamos explicaciones que tengan sentido.[7] |

Las justificaciones y explicaciones que damos (las historias que nos contamos a nosotros mismos) pueden tener sentido para nuestra mente analítica, pero estarán lejos de la realidad de nuestras motivaciones e intenciones subyacentes. Aunque no hay mucho que podamos hacer sobre ello, el hecho de saber que las emociones pueden influir de manera poderosa y subrepticia en nosotros nos da una visión clara de nuestro funcionamiento cognitivo y emocional.

El afamado neurólogo Antonio Damasio describió las emociones como respuestas químicas y neurales producidas por el cerebro. Las emociones son datos objetivos: pueden verse a simple vista (por ejemplo, una sonrisa o una mueca) o ser medidas con instrumentos científicos (por ejemplo, la presión sanguínea o la frecuencia de los latidos). Los sentimientos, por otra parte, son las representaciones mentales privadas que hacemos de los cambios fisiológicos que ocurren como resultado de una respuesta emocional; por ejemplo, sentir miedo, rabia o amor. Asociando un sentimiento a una situación particular, los recuerdos etiquetados con sentimientos positivos o negativos nos ayudan a anticipar el desenlace bueno o malo de situaciones similares en el futuro.[8]

Los sentimientos emocionales de ira al volante, inducidos por la amígdala, son una respuesta rápida y automática. De modo similar, la reacción de miedo instintiva al palo que parece una serpiente es involuntaria e instantánea. Los conductores furibundos y los excursionistas del bosque no premeditan sus reacciones instintivas; simplemente surgen. Igualmente, una de las marcas distintivas de las sensaciones y corazonadas es que son rápidas y espontáneas; no aparecen a voluntad. Y ahí es donde acaban las similitudes: los sentimientos de la intuición son muy diferentes a aquellos de la ira, la rabia o el amor.

Todos los ejemplos anteriores son de situaciones excitantes, que provocan estados cerebrales y respuestas corporales acompañados de sentimientos emocionales. Se distinguen de los sentimientos intuitivos por su nivel de intensidad y duración; los primeros son picos fuertes, definidos y cortos en nuestro paisaje afectivo, que crean el impulso de actuar y tienen el poder de movernos o excitarnos (literal y metafóricamente) de formas particulares (*emoción* proviene del latín *mōvere*, «mover»). La intuición es bastante distinta: las sensaciones y corazonadas son más sutiles, duran más tiempo y producen ondulaciones menos intensas en el paisaje de nuestros sentimientos corporales. Tampoco descansan en los mismos circuitos neurales del cerebro que conducen a las respuestas emocionales extremas. Si las emociones son «calientes», y los análisis son «fríos», podríamos decir que las intuiciones son «cálidas».

Otro dato clave que ha revelado la investigación neurológica es que, además de sentirse, las intuiciones pueden ser tan sutiles como para producir cambios corporales de los que no somos conscientes, pero que tienen la capacidad de influir en las decisiones que tomamos. Si bien pueden animarnos o influir en nuestras decisiones, no nos motivan a luchar, huir, asustarnos o enamorarnos. Para comprender los sentimientos intuitivos, debemos echar un vistazo más detenido a la neurociencia de la mente intuitiva.

**La ciencia de la mente intuitiva. La geografía neural de la emoción**

Las técnicas de imagen modernas permiten a los neurocientíficos atisbar el cerebro humano para poder observar patrones de actividad neural y metabólica. Dos métodos usados comúnmente son la imagen de resonancia magnética (fMRI) y la tomografía de emisión de positrones (PET). El principio tras esta tecnología es la hemodinámica: cuando las neuronas se activan, consumen glucosa y oxígeno del torrente sanguíneo; las imágenes PET y fMRI muestran los lugares a donde llegan y se consumen estas sustancias cuando el cerebro se halla involucrado en distintas actividades. El mero hecho de imaginar actividades físicas activa las áreas del cerebro relativas

al movimiento, incluso en personas en estado vegetativo. En 2008, científicos de Cambridge y Bélgica escanearon el cerebro de una mujer de 23 años que estaba en coma como resultado de un accidente de tráfico. Le pidieron que se imaginara jugando al tenis, o caminando alrededor de su casa, mientras escaneaban su cerebro. Los resultados, asombrosos para los investigadores, revelaron que en su cerebro se activaban las mismas zonas que en los de individuos sanos que habían participado de igual forma en el experimento.

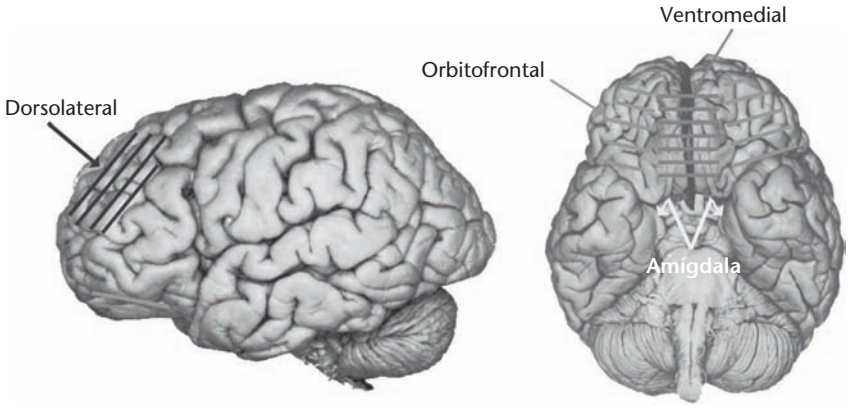
Los neurocientíficos han descubierto que, en lo relativo a las emociones, dos áreas del cerebro parecen ser especialmente importantes: la amígdala y el córtex prefrontal (PFC), compuesto por los sectores orbitofrontal, ventromedial y dorsolateral (véase la figura 7.1). El PFC es el lugar donde el cerebro representa los sentimientos (por ejemplo, el sentimiento de acercarse o huir de un estímulo particular de nuestro entorno). Algunos neurocientíficos creen que en esta región del cerebro es donde reside nuestra memoria funcional afectiva; la parte del cerebro en la que escuchamos a nuestros sentimientos. En este contexto, el afecto se refiere a los sentimientos, y la memoria funcional afectiva es el lugar de la consciencia en el que guardamos los sentimientos. Es análoga a una memoria funcional ordinaria, en la que guardamos una pieza de información mientras trabajamos con ella de manera consciente: por ejemplo, un número de teléfono.

*Fuentes:* R. J. Davidson; W. Irwin (1999). «The functional neuro-anatomy of emotion and affective style». *Trends in Cognitive Sciences* (núm. 3(1), págs. 11-21); y R. Carter (2000). *Mapping the Mind*. Londres: Phoenix.

Podemos aprender a calmar a nuestro cerebro emocional manteniéndonos ocupados en tareas mentales no emocionales, y reflexionar sobre las cosas que nos hacen infelices puede avivar el fuego afectivo de la amígdala. El hecho de que la amígdala despierte en situaciones altamente cargadas implica que ciertos recuerdos quedarán marcados significativa-

mente de forma emocional; por ejemplo, muchas personas guardan, fuertemente etiquetados, los sucesos del 11 de septiembre y pueden recordar de manera vívida lo que estaban haciendo en aquel momento.

**Figura 7.1.** Sectores del córtex prefrontal humano. Izquierda: vista lateral que muestra la zona dorsolateral cortical. Derecha: vista ventral que muestra los territorios corticales ventromedial y orbitofrontal. Se indican también las ubicaciones de las amígdalas en el margen medio de los lóbulos temporales.




Fuente: R. J. Davidson; W. Irwin (1999). «The functional neuro-anatomy of emotion and affective style». Trends in Cognitive Sciences (núm. 3(1), págs. 11-21). Reproducido con permiso de Elsevier Science.

## 2. Cuando el análisis y la intuición colapsan

En el mundo de los negocios, tradicionalmente, pensamos en la mente humana como un lugar en el que las intuiciones y los sentimientos deben servir al pensamiento analítico, controlado, organizado; muchos empresarios han aprendido y han sido entrenados para pensar así. Como el primer ministro de un gobierno, o el director ejecutivo de una gran compañía, la mente analítica tiene una función ejecutiva. Se mantiene vigilante, lista para intervenir y corregir cualquier exceso afectivo cometido por la mente intuitiva. En este caso, ¿qué nos dice la neurociencia sobre la biología que se esconde tras esta función de control ejecutivo? ¿Qué ocurre cuando el presidente de la mente no puede realizar su función de modo competente?

Una de las características distintivas de la planificación racional es la organización, y en pacientes con daño cerebral en el córtex prefrontal dorso-lateral encontramos una de las pruebas más convincentes de la existencia y ubicación física de la mente analítica. El comportamiento de estas personas se vuelve, en una palabra, desorganizado.[9] Experimentan dificultades al realizar acciones que requieren planificación, al utilizar la memoria funcional y la secuencia lógica de acciones e incluso parecen incapaces de comprobar e inhibir sus respuestas impulsivas;[10] cuando el análisis se colapsa, la desorganización y la impulsividad se hacen fuertes.

Pero los sentimientos también son «datos», igual que los hechos y los diagramas. En el mundo de los negocios, actúan como alarma de algo que evitar, o como baliza de atracción hacia una nueva oportunidad de negocio, una contratación o una inversión. Además de atraernos o alejarnos de una persona, objeto o situación, los sentimientos pueden ayudar a marcar la dirección correcta y reducir el rango de opciones de una decisión. La intuición es un mecanismo de filtrado que hace más asequible el trabajo de decidir. Pero ¿qué ocurre cuando la intuición colapsa? De nuevo, debemos buscar pruebas en la ciencia para comprender la mecánica de la mente intuitiva.

**La ciencia de la mente intuitiva. Parálisis del análisis**

El neurólogo Antonio Damasio ha tratado a cientos de pacientes con lesiones cerebrales. Gracias a uno de ellos, un director al que se refiere como Elliot, descubrió mucho sobre los circuitos neurales que conectan la toma de decisiones con los sentimientos.

Elliot tuvo la mala suerte de desarrollar un tumor en la región media de su cerebro, que creció hasta tener el tamaño de una naranja y que comprimía su lóbulo frontal. Aunque el tumor era benigno, si no se extirpaba podía llegar a ser fatal. La operación en la que se le extirpó el tumor, así como una pequeña parte del tejido del lóbulo frontal adyacente, fue un éxito. No obstante, los efectos en la personalidad y la toma de decisiones de Elliot fueron traumáticos.

si no se extirpaba podía llegar a ser fatal. La operación en la que se le extirpó el tumor, así como una pequeña parte del tejido del lóbulo frontal adyacente, fue un éxito. No obstante, los efectos en la personalidad y la toma de decisiones de Elliot fueron traumáticos.

Antes de la enfermedad, Elliot era un buen marido y padre, un excelente gerente y un ejemplo a seguir, con un alto estatus personal, profesional y social. Tras la cirugía, podía seguir leyendo y clasificando documentos con el mismo nivel de inteligencia y conocimiento que había mostrado antes. Pero, de repente y de forma inexplicable, podía desviarse y quedar abstraído en un nivel de procesamiento banal. Era capaz de pasar días enteros leyendo un solo documento y decidiendo los criterios para analizarlo, procesarlo y clasificarlo. Lo que antes le llevaba unos minutos, ahora podía llevarle horas o incluso días. Elliot dejaba de ver las situaciones en términos generales y acababa consumido por los detalles, obsesionado con análisis con los que otros quedarían aturdidos. Además, Elliot era incapaz de hacer un plan efectivo a meses vista. Aparte de todo esto, recogía basura. Finalmente, se quedó sin trabajo. Terminó asociándose con individuos de escasa reputación, tuvo un segundo matrimonio mal avenido y acabó viviendo a la deriva. Elliot cayó desde lo más alto, y su vida entera se vino abajo en una espiral de fracaso.

La clave para comprender el fin de Elliot la sacamos de las conversaciones con su familia y de sus percepciones sobre cómo su funcionamiento emocional normal se había visto profundamente alterado tras la cirugía. Mostraban a alguien cuyas emociones se habían despreocupado, tanto que ahora eran un monótono atisbo de rabia, impaciencia, tristeza o frustración. Según él mismo, las cosas que antes hacían aflorar sus emociones ya no tenían ningún efecto. En las tareas de toma de decisiones, podía generar todas las opciones necesarias pero, en sus propias palabras, «seguía sin saber lo que hacer». La parálisis del análisis había agarrotado el aparato neurológico de toma de decisiones de Elliot, despojándolo de sensaciones.

*Fuente:* A. R. Damasio (1994). *Descartes' Error: emotion, reason and the human brain* (págs. 34-51). Nueva York: Penguin Putnam.

Los escaneos cerebrales mostraron que el comportamiento de Elliot estaba asociado con daños causados durante la cirugía en el córtex prefrontal ventromedial (VMPC) de su cerebro (véase la figura 7.1). Así, podía razonar fríamente, pero era incapaz de asignar valores emocionales a las diferentes opciones. Ya que Elliot no podía imbuir sus decisiones de sensaciones, su mente analítica se desataba sin control. Damasio y sus colegas, entre ellos Antoine Bechara, llevaron a cabo numerosos experimentos en los que comparaban el rendimiento de pacientes con daño en el VMPC con el de personas con dicha zona intacta (a los que se refirieron como «normales»).[11] Uno de los experimentos más conocidos es un falso ejercicio de apuestas conocido como el ejercicio de juego Iowa (IGT). En el IGT, los participantes juegan usando cuatro barajas de cartas que están, aunque ellos no lo saben, marcadas; hay dos barajas malas (A y B) y dos buenas (C y D). Los participantes cuentan con 2.000 dólares para jugar y la partida se desarrolla bajo la supervisión de un experimentador. El jugador debe girar una carta, eligiendo una de entre las 100 que ofrecen las cuatro barajas. Las barajas malas son mucho más arriesgadas, así que elegirlas muchas veces conduce, a la larga, a pérdidas. Las barajas buenas tienen mucho menos riesgo: elegir sus cartas conducirá a ganancias y beneficios.

En el experimento se midieron las respuestas de conductividad de la piel (SCR), también llamadas microsudores, de los dos grupos. Estas respuestas muestran pequeñas señales de cambios emocionales en el paisaje corporal. Tras un número de selecciones, el grupo de personas normales empezaba a generar SCR en la ventana de cinco segundos antes de seleccionar una carta de las barajas malas. También empezaban a gravitar, inconscientemente, hacia las barajas buenas. Durante su breve exposición al juego, este grupo había aprendido de manera implícita que las barajas A y B eran arriesgadas; de hecho, aunque ellos no se dieran cuenta, sus cuerpos sí lo notaban, y generaban respuesta. El grupo de pacientes con daño en el VMPC no generaba ninguna SCR en anticipación a sus elecciones arriesgadas, perdiendo incluso cuando ya eran conscientes de que algunas barajas eran más arriesgadas que otras. El grupo de personas «normales» eligió las cartas con ventaja, incluso aunque no supieran por qué; sus sensaciones negativas (evidenciadas en los microsudores) les indicaban las barajas que debían evitar. Las sensaciones de los «normales» se activa-

ban automáticamente, y no necesitaban llegar a la conciencia para tener efecto en su estrategia de juego (los SCR eran tan sutiles que se hacían indetectables por los participantes y solo eran recogidos por los instrumentos de medición). Estos experimentos demostraron, a ciencia cierta, que las sensaciones, las corazonadas, son un fenómeno biológico real y mesurable. Antes de que tengamos el sentimiento consciente de evitar un objeto, persona o situación, la mente intuitiva hace el trabajo por nosotros e interviene, apartándonos sutilmente.

Una mirada más cercana a los cerebros y comportamientos de los pacientes con VMPC dañado nos ofrece pruebas evidentes del poder de la corazonada en la toma de decisiones: ellos no tienen la habilidad de generar ningún tipo de sentimiento negativo. Sus mentes intuitivas han sido puestas en peligro por el daño cerebral, hasta el punto de no poder generar los sentimientos que ayudan a las personas «normales» a evitar situaciones en la vida diaria. Como hemos visto en el caso de Elliot y los experimentos del IGT, el sector ventromedial del córtex prefrontal del cerebro es una herramienta neural clave en la toma de decisiones efectiva, tanto en el laboratorio como en el mundo real. Las señales enviadas por el VMPC ejercen una poderosa influencia en la toma de decisiones, pero no se registran de inmediato en la conciencia; se muestran en señales corporales, a las que los neurólogos se refieren como marcadores somáticos (del griego *soma*, que significa «cuerpo»).

| **Datos clave n.º 14: La hipótesis de marcador somático (SMH) de Damasio** | |
|---|---|
| 1. | La hipótesis de marcador somático (SMH) fue desarrollada por el neurólogo Antonio Damasio y sus colegas, entre ellos Antoine Bechara. Las claves fueron apuntadas por Damasio en su libro de 1994 *Descartes' Error: reason, emotion and the human brain.* |
| 2. | Antes de que los seres humanos apliquen el análisis de costes y beneficios o el razonamiento a una decisión, si hay un mal resultado asociado a alguna de las opciones se experimenta una cierta sensación. |
| 3. | El sentimiento es somático (porque está en el cuerpo) y señala una imagen (las imágenes pueden ser perceptivas o recordadas, y en varias modalidades sensoriales, por ejemplo auditivas, visuales o táctiles). |
| 4. | El marcador somático fuerza la atención al desenlace negativo al que puede conducir una acción. |

| Datos clave n.º 14: La hipótesis de marcador somático (SMH) de Damasio | |
|---|---|
| 6. | El marcador somático puede llevar a rechazar una acción posiblemente negativa, o a reducir las alternativas de elección. |
| 7. | Se puede aplicar un análisis racional después de que la corazonada haya rechazado ciertas opciones. |
| 8. | Cuando un marcador somático negativo se asocia con un desenlace futuro particular, funciona como un timbre de alarma (señalando algo que evitar). |
| 9. | Cuando un marcador somático positivo se asocia con un desenlace futuro particular, funciona como un incentivo (y señala atracción). |

*Fuente:* A. R. Damasio (1994). *Descartes' Error: emotion, reason and the human brain* (págs. 173-175). Nueva York: Harper Collins.

Los marcadores somáticos son involuntarios, inconscientes, señales corporales que guían la toma de decisiones antes de que lo haga la conciencia. Asumimos que, al hacer una elección, decidimos libre y conscientemente, pero la investigación saca a la luz dudas y cuestiones significativas, como: ¿es la libre voluntad consciente una ilusión (quizá creada por la mente consciente)? ¿Quizá la mente intuitiva manda más de lo que queremos admitir? Si la mente intuitiva no es más que un mero pasajero, ¿quién está en el asiento del conductor de nuestras vidas personales y profesionales?

### La ciencia de la mente intuitiva. Neuronegocios

El neuromarketing, descrito por algunos como el «amor infantil» de la neurociencia y el marketing, ofrece una poderosa herramienta a los vendedores corporativos; una herramienta que deja atrás las poco fidedignas encuestas al consumidor o el subrepticio seguimiento de hábitos de compra por medio de las tarjetas de cliente. Se mete, directamente, en las cabezas de los compradores. Para la mayoría de los negocios, la decisión del consumidor de comprar o no comprar es algo crucial. Desde un punto de vista psicológico, esta decisión es un intercambio entre el placer de adquirir y el dolor de pagar. En una investigación conducida por tres de las universidades

líderes de Estados Unidos se usó el fMRI para escanear los cerebros de los participantes durante una experiencia de compra simulada con el objetivo de descubrir las partes del cerebro que se activaban al presentarse los productos y los precios. Estudiando los patrones de activación cerebral, las preferencias del consumidor (placer del consumo) por un producto se ubicaban en regiones del cerebro muy distintas a aquellas que consideraban el precio de los productos (dolor de pagar).

La neuroeconomía aúna la microeconomía convencional con la neurología, intentando entender los circuitos neurales que trabajan en las decisiones económicas. Por ejemplo, a la hora de tomar una decisión financiera, se activan distintas regiones del cerebro en función de si la decisión comporta riesgos o no. Los pacientes con daño en el córtex prefrontal ventromedial (VMPC) se comportan como *Homo economicus* ultrarracionales, capaces de tomar decisiones frías y calmadas sin ningún tipo de sentimiento.

*Fuentes:* N. Carr (2008). «Neuromarketing could make mind reading the adman's ultimate tool». *The Guardian* (jueves 3 de abril de 2008); J. Goetz; R. N. James (2008). «Human choice and the emerging field of neuroeconomics: a review of brain science for the financial planner». *Journal of Personal Finance* (núm. 6(4), págs. 13-36); B. Knutson; S. Rick; E. Wimmer; D. Prelec; G. Lowenstein (2008). «Neural predictors of purchases». *Neuron* (núm. 53, págs. 147-156).

Los expertos en neuromarketing afirman que las activaciones cerebrales pueden ser usadas para comprender y predecir las decisiones de compra del consumidor y, a largo plazo, ayudar a diseñar mejores campañas y estrategias para la venta de productos y servicios. Los neuroeconomistas se interesan, principalmente, por la forma en que los circuitos racionales y emocionales del cerebro interactúan en la toma de decisiones financieras; quizá un día puedan ayudar a que los analistas financieros comprendan en qué momentos sus emociones pueden ser de ayuda y en qué otros pueden ser una rémora. Este campo es controvertido, y sobre algunas de

sus potenciales aplicaciones se han alzado voces contrarias, preocupadas por la aplicación de la neurociencia en la gestión empresarial y la cuestión de la privacidad mental.

La neurociencia, además de buscar aplicaciones en los negocios, se ha centrado en aprender lo que ocurre cuando el cerebro humano interactúa con el mundo, acumulando experiencia y vivencias. La investigación neurocientífica sobre la forma de aprender del cerebro humano revela una notable capacidad de transformación mediante el aprendizaje. En áreas tan diversas como, por ejemplo, la conducción de taxis y la actuación musical, el cerebro humano ha mostrado tener una extraordinaria plasticidad, siendo capaz de adquirir nueva experiencia ya en la edad adulta:

1) Los conductores de taxi de Londres tienen que memorizar más de 25.000 ubicaciones y nombres de calles para conseguir una licencia. Su hipocampo posterior (importante en la formación de nuevos recuerdos) es significativamente más grande, y su tamaño es proporcional a su experiencia de conducción de taxis; realmente, el cerebro crece con el trabajo.

2) El córtex auditivo es un 25% más grande en músicos que en aquellos que no lo son.

3) Los violinistas, que usan su mano izquierda para digitar en el instrumento, poseen un córtex sensorimotor derecho más grande.

4) Con solo dos horas de práctica de piano al día, en cinco días se pueden ver señales de agrandamiento del córtex sensorimotor.[12]

La buena noticia neurocientífica es que el cerebro puede cambiar en cualquier etapa de la vida, y estos cambios pueden producirse más rápido de lo que creíamos. Con una población envejecida, y una fuerza de trabajo también envejecida, que se pensaba imposible de entrenar más allá de una cierta edad, debemos replantear nuestra visión sobre la caducidad de un trabajador. Antes se creía que el cerebro humano, al llegar a la edad adulta, se estancaba, y comenzando entonces un inevitable declive en su camino a la vejez. Pero no es así: el cerebro sigue siendo capaz de crear nuevas neuronas, hacer nuevas interconexiones y llevar a cabo desarrollos complejos.

Lo más importante para tener un cerebro en continuo aprendizaje es el compromiso. Si no usamos nuestro cerebro, corremos el riesgo de perder

la agilidad mental. No solo podemos cambiar nuestras mentes, también podemos cambiar nuestros cerebros. Ya que la mente intuitiva se alimenta del aprendizaje y la experiencia, se vuelve, de hecho, más fuerte con la edad. Parece mejorar, especialmente, en el reconocimiento de patrones intuitivos, que son la base de las intuiciones prácticas y las «calles inteligentes». Solo tenemos que pensar en los grandes, y no tan grandes, líderes mundiales que han ejercido importantes papeles en lo que la mayoría de la gente consideraría la tercera edad.

## 3. Emoción y elección

Imagina que acabas de volver de unas vacaciones en Italia, y que allí has comprado un cuadro por valor de 100 dólares. Lo envían a tu casa y, al abrir el paquete, descubres que se ha dañado y no se puede reparar. Por suerte, lo habías asegurado, pero para reclamar la devolución, debes llevar el cuadro en tu coche hasta la oficina de seguros, que está a unos kilómetros. Si vas, tendrás los 100 dólares como compensación; si no vas, no conseguirás ni un centavo. ¿Crees que vale la pena hacer el viaje?

Este es el escenario que presentaron los investigadores de decisión Chris Hsee y Howard Kunreuther en un experimento con dos grupos de participantes:

1) Se pidió a los participantes del primer grupo que imaginaran que el cuadro les gustaba mucho, que les había encantado nada más verlo y que, aunque costara 100 dólares, era mucho más valioso para ellos.

2) Se pidió al segundo grupo que imaginaran que el cuadro, en un primer momento, no les había entusiasmado y que probablemente valía más o menos los 100 dólares que habían pagado por él.

Después, se preguntó a ambos grupos cuántas horas, como máximo, estarían dispuestos a conducir hasta la oficina de seguros para reclamar su compensación de 100 dólares. ¿Cómo crees que respondieron?

El primer grupo, aquellos a los que les había encantado el cuadro, estaban dispuestos a conducir hasta cuatro horas para conseguir sus 100 dó-

lares; el otro grupo no llegaba a las tres horas. En términos económicos, ¿cómo puede ser esta una elección racional? El cuadro ya estaba echado a perder y no podía ser reemplazado, así que, ¿por qué aquellos a los que les encantaba estaban dispuestos a perder más tiempo para conseguir la misma cantidad de dinero? La respuesta es el sentimiento: más específicamente, el sentimiento de consuelo por un objeto amado perdido. El nivel de atracción que el dinero (la compensación de 100 dólares) suponía para los dos grupos era distinto; dependía de la sensación que el cuadro evocara. Se observó el mismo efecto en un experimento similar: al asegurar un objeto querido y otro que les era indiferente, ambos del mismo valor monetario, los participantes estaban dispuestos a pagar hasta el doble en el seguro del objeto querido.

Parece que, cuando hablamos de asegurar las pertenencias queridas, la economía y la racionalidad saltan por la ventana y la emoción entra como una poderosa fuerza que alivia el dolor de la pérdida como símbolo del afecto por un objeto o persona queridos. Las emociones pueden influir en las decisiones económicas de muchas otras formas. La percepción que tenemos los seres humanos del riesgo de una acción y sus potenciales beneficios es inversamente proporcional:

1) Las cosas que se evalúan como de alto beneficio suelen valorarse también como de bajo riesgo: por ejemplo, si estimamos alto el beneficio de la energía nuclear, los pesticidas o la cirugía estética, inferimos intuitivamente que el riesgo asociado es bajo.

2) Las cosas que se evalúan como de alto riesgo tienden a valorarse como de bajo beneficio: por ejemplo, si estimamos alto el riesgo de la energía nuclear, los pesticidas o la cirugía estética, los evaluaremos intuitivamente como de bajo beneficio.

En otra investigación, varios analistas financieros, que antes de la crisis crediticia se tenían como el epítome de la racionalidad, evaluaron una cartera de acciones desconocida, percibida como generalmente «buena», como de alto rendimiento y bajo riesgo, mientras que la cartera (también desconocida) percibida como «mala» eran de menor rendimiento y riesgo más alto.[14] Una decisión empresarial que se presenta como alta en beneficios tiende a ser percibida como baja en riesgos, y viceversa.

Muchos de nuestros juicios, tanto sociales como financieros, están gobernados por la tendencia que la mente intuitiva tiene a formar una impresión general emocional (un halo); algo es «bueno» o «malo» sobre la base de una información parcial. Este juicio global influye en las subsiguientes evaluaciones sobre los riesgos y beneficios asociados,[15] que se equilibran. Si nos gusta alguien, nos sentimos más inclinados a sentir, intuitivamente, que esa persona es competente y de confianza, y si hablamos de objetos y situaciones, el alivio y la carga pueden sesgar nuestro juicio. La simpatía, en particular, es algo de lo que debemos protegernos al hacer juicios intuitivos con poca información, especialmente en aquellas áreas relativas a la competencia, fiabilidad y confianza (véase el capítulo IV). Sabemos que los seres humanos pueden ser deshonestos (por ejemplo, adornando sus currículos), y muchos empresarios tienden a preferir candidatos atractivos frente a aquellos que no lo son tanto. Los gerentes y ejecutivos implicados en procesos de selección deben basar sus decisiones en datos sólidos (currículos, puntuaciones de pruebas y tests de aptitud) y datos imprecisos (entre ellos, sentimientos o corazonadas), pero también deben ser conscientes del potencial sesgo y prejuicio que pueden aplicar sin quererlo, y del potencial comportamiento engañoso que pueda darse por parte de otros.

Los sentimientos son una importante herramienta en el arsenal del marketing. Los anunciantes, por ejemplo, están al tanto de la influencia que los halos positivos, la manipulación emocional de impresiones generales y las imágenes positivas (visiones, olores, sonidos, gustos y contactos) pueden tener en la decisión de compra de los consumidores. El investigador de riesgos Paul Slovic y sus colegas descubrieron que, en un anuncio de la marca de cigarrillos Kool Natural Lights, la palabra etiquetada positivamente *natural* se repetía no menos de treinta veces. *Natural*, un término sin sentido real, como *nuevo* (¿qué tiene de malo *viejo*?), mejoraba el producto (¿acaso el que habíamos estado comprando hasta ahora no era bueno?) y lo hacía ecológicamente amable (¿en serio?). La palabra *natural* implicaba un halo positivo, que generaba una impresión favorable, creando a su vez una etiqueta afectiva positiva que se adhería a la imagen del producto en la mente intuitiva del comprador potencial.[16] La exposición repetida a través de internet, la radio o televisión, las revistas y la publicidad encubierta en películas refuerza la imagen de la asociación. Los bienes y servicios no vienen solamente con una etiqueta de precio; al-

gunos anunciantes, fabricantes y vendedores imprimen, además, una sutil etiqueta afectiva para persuadirte de que compres algo que no quieres o necesitas, o de que pagues más por algo que en realidad no lo vale.

La mente intuitiva se alimenta de imágenes y, por tanto, puede ser seducida fácilmente por anunciantes inteligentes; en cambio, no funciona tan bien al tratar de traducir números en imágenes. Mediante un estudio se descubrió, por ejemplo, que la gente evalúa como menos peligrosa una enfermedad que mata al 24,14% de las personas que otra que mata a 1286 personas de cada diez mil.[17] Las imágenes y los sentimientos que estas evocan son el lenguaje de la mente intuitiva, y si esta puede aferrarse a un sentimiento o una imagen vívida y dramática (gente real muriendo de enfermedades, en vez de fríos porcentajes), usará dicho sentimiento o imagen como base para un juicio y posterior elección potencialmente sesgados, en vez de realizar un análisis racional más riguroso basado en hechos y datos. Depende de lo que se pretenda conseguir, la comunicación empresarial se dirige a una de nuestras dos mentes. El departamento de salud pública de Reino Unido, por ejemplo, ha decidido apagar el fuego con fuego; ahora, los paquetes de cigarrillos muestran el duro mensaje «fumar mata» y, además, imágenes de cadáveres y bebés prematuros, en un intento de apelar directamente a las mentes intuitivas de los fumadores y ejercer una mayor influencia en sus decisiones.

## 4. IE e intuición

La portada del *Time Magazine* puede tomarse, a menudo, como termómetro de aquello que es relevante y significativo en la sociedad del momento. Las historias normales incluyen elecciones, crisis medioambientales, colapsos económicos, guerras y terrorismo. En octubre de 1995, la psicología aplicada llegó hasta la portada del *Time*, donde una tipografía de quince centímetros proclamaba la siguiente pregunta: «¿Cuál es tu CE?». El cociente en cuestión no se refería al tipo de inteligencia que ha dominado la enseñanza y la sociedad durante décadas (CI, cociente intelectual), sino que se trataba de algo que, como sus proponentes afirmaban, «podía ser más importante que el CI»: la inteligencia emocional (IE).

La IE, la habilidad de identificar, expresar, comprender y regular las emociones no solo en uno mismo, sino también en los demás, surgió en los departamentos universitarios de psicología durante los años ochenta. A pesar de su origen académico, la persona a la que más comúnmente asocia el gran público con la promulgación y popularización de la inteligencia emocional es Daniel Goleman. Su libro *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ* encabezó la lista de superventas del *New York Times* y generó gran cantidad de secuelas, entre ellas *Destructive Emotions*, en conversación con el Dalai Lama. Se ha llegado a afirmar que entre el 85 y el 90% del rendimiento extraordinario es gracias a la IE. Los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, acreditados por la introducción de la IE como sujeto científico creíble, se han distanciado de la retórica más exagerada que rodea a la IE y han criticado activamente algunas de sus afirmaciones más presuntuosas.

La esencia de la inteligencia emocional es que aquellas personas que son conscientes de sus emociones no se dejan llevar por ellas ni las aceptan de manera pasiva; por contra, tienen fuerza y conciencia mental para reconocer sus estados emocionales y los de los demás, y cuentan con la habilidad de gestionarlos de forma productiva.[18] El árbol original de la IE, desarrollado por Salovey y Mayer, tiene cuatro ramas.[19] Sumando la intuición a la ecuación, podríamos añadir una quinta rama. Una persona con inteligencia emocional e intuitiva puede hacer lo siguiente de forma competente y rutinaria.

| **Utilidad n.º 14: Las ramas de la inteligencia emocional (incluida la intuición)** | |
|---|---|
| Percibir las emociones en uno mismo y en los demás | Ejemplo: una empresa acaba de anunciar un programa de despidos. El emocionalmente inteligente Peter ha tenido suerte, pero su amigo Jack se quedará sin trabajo. Peter reconoce el estado de shock y la sorpresa en las expresiones faciales, tono de voz y lenguaje corporal de Jack; además reconoce, culpablemente, su alivio al no estar entre los despedidos. |
| Usar las emociones al pensar | Ejemplo: Peter se da cuenta de que su alivio puede ser una fuente positiva de energía y de que puede utilizarla para ayudar de forma práctica a Jack. Cree que hablar sobre ello y pensar en positivo ayudará a Jack, y le invita a tomar un café. |

| Utilidad n.º 14: Las ramas de la inteligencia emocional (incluida la intuición) | |
|---|---|
| Comprender las emociones, las señales que estas envían y el lenguaje emocional | Ejemplo: Peter se da cuenta de que el estado de Jack no será permanente y sabe que aparecerán otras emociones, como rabia, resentimiento y aceptación; sabe cuáles son las señales y podrá reconocerlas cuando surjan en el proceso. |
| Gestionar las emociones para conseguir un objetivo | Ejemplo: Peter ha aceptado su propia reacción emocional (una combinación de culpabilidad y alivio), ha reconocido el estado emocional de Jack (bajo) y se propone, como objetivo, canalizar su energía para ayudar a Jack a aceptar la nueva situación, y que este pueda contar con su ayuda para salir adelante. |
| Distinguir entre sentimientos emocionales y sentimientos intuitivos | Las emociones y las intuiciones son sentimientos, pero no solo son diferentes, sino que se sienten también de forma diferente. Los mecanismos neurales que las activan no son los mismos. Por ejemplo, Peter reconoce que siente un alivio culpable (un sentimiento emocional) pero también lleva tiempo teniendo la sensación de que Jack no estaba feliz en el trabajo (sentimiento intuitivo); quizá este asunto saldrá cuando sea el momento de conversar con Jack. |

Las habilidades básicas de la inteligencia del tipo CI son las capacidades de leer, escribir y operar con números. De modo similar, las habilidades básicas de la inteligencia intuitiva son las de distinguir entre pensamientos y sentimientos, distinguir entre sentimientos emocionales e intuitivos y, finalmente, expresar los sentimientos intuitivos.[20]

El pensamiento no está desconectado del sentimiento. Por ejemplo, el estado de ánimo en el que nos encontramos puede influir en nuestra forma de pensar en ese momento: si estamos en un estado positivo, tendemos a dar rienda suelta a nuestra mente intuitiva, a actuar más de acuerdo con lo que dictan nuestros sentimientos. Si estamos en un estado de ánimo negativo, tendemos a tirar de la mente analítica pensando de manera más consciente, conservadora y esforzada. Los que deben tomar decisiones en un estado de ánimo bajo pueden a veces analizar excesivamente las razones según sus preferencias; los resultados que salgan de estas decisiones serán, definitivamente, mejorables. Por contra, aquellos que deben decidir en un estado de ánimo positivo puede que confíen demasiado en una intuición acrítica.[21]

Para Charles Darwin (y muchos otros psicólogos evolucionistas modernos), las emociones básicas del *Homo sapiens* son un potente legado de nuestra evolución como especie; son adaptaciones a los diferentes entornos, los bosques y sabanas que habitaban nuestros antecesores, donde surgían oportunidades y peligros en cada recoveco. Las emociones humanas básicas pueden identificarse por su expresión (la más obvia es la expresión facial), que muestra a otros nuestro estado emocional comunicando mensajes como «necesito ayuda» o «déjame solo». Las expresiones faciales de muchas de las emociones básicas son universales entre culturas y sociedades. El psicólogo Paul Ekman descubrió, por ejemplo, que la rabia se expresa a través de una configuración particular de los músculos faciales, pero que además es realmente compleja: existen más de sesenta expresiones, sutilmente distintas, de rabia.[22]

No todas las emociones básicas se muestran mediante la expresión facial. En el mundo digital moderno, por ejemplo, no siempre podemos confiar en que el contacto cara a cara exprese una emoción; así, tenemos que usar el tono de voz durante una llamada o comunicar nuestro estado mediante los emoticonos que usamos en los mensajes (como el :-|| que expresa la rabia), o en el estilo con el que escribimos un correo electrónico (la *netiquette*, etiqueta en la red, advierte del empleo de las LETRAS MAYÚSCULAS, que el receptor puede entender como ira o enfado).

**Ejercicio de intuición n.º 13: ¿Emoción o intuición?**

El ladrillo fundamental para construir la IE es la habilidad de leer el estado emocional de una persona por su expresión facial, lenguaje corporal o tono de voz. Los psicólogos no se han puesto de acuerdo para hacer una lista acreditada de emociones básicas, pero si esta lista existiera, probablemente incluiría: rabia, terror, desprecio, disgusto, aflicción, éxtasis, vergüenza, disfrute, excitación, miedo, pena, culpa, felicidad, interés, alegría, asco, ira, tristeza, remordimiento y sorpresa. Estas emociones básicas dan lugar a sentimientos emocionales, que son diferentes a los sentimientos intuitivos, y es posible distinguirlos haciendo tres simples preguntas cuya respuesta es sí o no:

**1.** ¿Es el sentimiento corto e intenso?

**2.** ¿Es una de las emociones básicas?

**3.** ¿Es la causa o razón del sentimiento obvia?

Responder «sí» a las tres preguntas revela un sentimiento emocional, no uno intuitivo. Separando las emociones de las intuiciones nos acercamos a la esencia de las corazonadas.

Los sentimientos emocionales son una ventaja en muchas situaciones, por ejemplo, cuando luchar o huir son respuestas apropiadas. En otras situaciones, las reacciones emocionales extremas pueden no ser tan buenas; los jugadores de póker, por ejemplo, tienen mucho cuidado de no caer en *tilt*, un estado en el que las reacciones emocionales[23] (quizá buscando una venganza o como resultado de un acceso de rabia) prevalecen sobre los refinados juicios intuitivos en los que muchos jugadores expertos confían. En el mundo laboral, las reacciones emocionales extremas pueden ser inapropiadas e igualmente destructivas.

Las palabras no son el lenguaje primario de la mente intuitiva, aunque a veces pueden ser la única forma de expresar sensaciones y corazonadas. Pero las palabras no se utilizan siempre en su expresión literal; las metáforas son una vía igualmente válida de expresar las corazonadas («lo sentí como una luz brillante», «fue como si entrara en un túnel», «sentí algo a la vuelta de la esquina», etc.). Incluso las metáforas pueden quedarse cortas, ya que el vocabulario de la mente intuitiva es altamente imaginista;[24] sonidos, olores, sabores, tacto, igual que las impresiones visuales, son parte de su lenguaje. Ser conscientes de estas imágenes y traerlas a la mente consciente es tan importante como saber escuchar el lenguaje y las señales corporales. El poder de creación de imágenes de la mente intuitiva puede usarse, también, para adelantar mentalmente la película en nuestras cabezas; para visualizar las imaginarias consecuencias de nuestras acciones, prever el desenlace de una situación personal o profesional y, además, para saber cómo podríamos sentirnos en la situación imaginada.

**Ejercicio de intuición n.º 14: entender las corazonadas**

Las intuiciones son estados sensoriales que pueden asociarse a una persona, objeto o situación particular (aquello que nos hace sentirnos de una cierta forma); la razón de la intuición (por qué nos sentimos como nos sentimos) es más difícil de asociar. Si conocemos la causa de un sentimiento no emocional, pero no la razón aparente, puede que la intuición esté haciendo su trabajo.

No siempre podemos expresar una intuición en palabras. Un léxico intuitivo puede ayudar a desarrollar un vocabulario para las corazonadas; la siguiente lista puede utilizarse para describir las corazonadas y sensaciones positivas y negativas.

| **Un léxico para la intuición** | |
|---|---|
| **Sentimiento negativo** | **Sentimiento positivo** |
| Ansioso, desafiado (negativo), preocupado, confuso, insatisfecho, molesto, dudoso, dubitativo, vacío, frustrado, titubeante, desesperado, nervioso, perdido, bajo, manipulado, extraño (negativo), ofendido, fuera de sitio, sobrepasado (negativo), perturbado, presionado, avasallado, perplejo (negativo), arrepentido, inquieto, escéptico, raro (negativo), sospechoso, tenso, tentativo, amenazado, afligido, incierto, incómodo, intranquilo, inestable | Calmado, cautivado, cierto, desafiado (positivo), confortable, confiado, contento, curioso, excitado, encantado, bueno, esperanzado, impresionado, inspirado, interesado, intrigado, extraño (positivo), sobrepasado (positivo), tranquilo, satisfecho, perplejo (positivo), relajado, aliviado, descansado, seguro, raro (positivo), desenvuelto, seducido |

La próxima vez que experimentes una sensación intuitiva y debas expresarla a otros (o a ti mismo), si no encuentras las palabras apropiadas:

**1.** Examina el sentimiento en tu cuerpo (sensación, corazonada...).

**2.** ¿Es positivo (señala atracción hacia una persona, objeto o situación) o negativo (señala algo que evitar o rechazar)?

**3.** Selecciona la palabra o palabras apropiadas del léxico de la intuición que te ayuden a expresar cómo te sientes.

Merece la pena tener en cuenta que las palabras son el lenguaje de la mente analítica y también el medio de comunicación convencional en el mundo empresarial. Las intuiciones pueden comunicarse, también, mediante el lenguaje (más natural) de las imágenes visuales. Crear una imagen puede ser un método efectivo para expresar una sensación, aunque no sea un medio de comunicación apropiado para determinadas situaciones.

Describir las intuiciones es algo muy distinto a explicarlas. La corazonada es el resultado de un complejo proceso de aviso que corre en un segundo plano de nuestra conciencia. No te molestes si las razones de los sentimientos intuitivos no se muestran de forma obvia, o si crees tener más intuiciones negativas que positivas; la intuición se desarrolló en el *Homo sapiens* como ayuda a la supervivencia en entornos hostiles y amenazantes y, por tanto, puede errar en nuestro moderno, y relativamente más seguro, mundo.

## 5. ¿Quién está ahí?

«Quién está ahí» es la primera línea de *Hamlet, príncipe de Dinamarca*, una de las obras más significativas y existencialmente inquisitivas creadas por la mano humana. El filósofo y matemático francés Rene Descartes, en su *Meditación Sexta*, afirma la distinción entre mente y cuerpo: «es cierto que yo, es decir, mi mente, por la que soy lo que soy, es entera y realmente distinta de mi cuerpo, y puede existir sin él».[25] De acuerdo con la visión dualista cartesiana, los seres humanos están hechos de dos compuestos radicalmente diferentes; un cuerpo material tangible habitado por una mente fantasmal inmaterial.[26] El cuerpo material incluye al cerebro, descrito por Darwin en *El origen del hombre* como «el más importante de los órganos». Construido de la misma forma que el de otros mamíferos, «cada fisura y pliegue principal tiene una analogía en el cerebro del orangután».[27] En contraste con la visión dualista, el monista cree en la mente como una manifestación de la materia, residente en el cerebro e incapaz de existir sin él.[28]

Antonio Damasio afirma que el cerebro humano se ha desarrollado hasta poder dar sentido al «yo» y representarlo en una «película cerebral» multimedia y multisensorial que llamamos «mente», y de la que «tú» o «yo» tenemos la total propiedad. Vemos la película, pero además, el hecho de poseerla nos incentiva para prestar atención a los avisos que Esta nos da, evitando amenazas y buscando oportunidades en vez de observar, desapasionadamente, nuestro propio fin. Esta estrategia tiene claras ventajas para la supervivencia.[29] Damasio ha predicho que, para el año 2050, la biología

habrá acabado con la separación dualista de cuerpo/cerebro, cuerpo/mente y mente/cerebro; lejos de extirpar la noción de mente, servirá para enriquecer nuestra visión y asombrarnos de sus capacidades.

Mientras tanto, la idea de dos mentes en un cerebro no solo es elegante y convincente; también nos ofrece una útil metáfora para entender y gestionar la dinámica de pensamiento y sentimiento en la vida tanto personal como profesional. Las preguntas sobre la relación entre el cerebro y la mente y si, literalmente, existen estas dos mentes en un cerebro, son cuestiones distintas y mucho más grandes del modesto alcance al que aspira este libro.

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 7:**
**Expresa tus intuiciones**

Los sentimientos intuitivos son la piedra angular de los juicios intuitivos y la toma de decisiones en el mundo profesional. Aunque no tengamos la seguridad inmediata de haber hecho un juicio intuitivo correcto, articular las intuiciones y saber hacerlo cada vez mejor, especialmente en el trabajo, es algo esencial por tres razones:

1. Nos ayuda a reconocer y cuestionar nuestras sensaciones y corazonadas.

2. Podremos entenderlas mejor.

3. Somos seres sociales, tanto en nuestra vida personal como en la profesional, y a veces tenemos que justificar y explicar nuestros juicios intuitivos, decisiones y acciones a nuestros amigos, colegas, jefes y a la sociedad en general.

# Notas

1. «Jury acquits OJ Simpson in a trail on road rage», consultado el 13 de enero de 2009 de: http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9C0DE2DC1231F936A15753C1A9679C8B63.
2. R. G. Smart; R. E. Mann (2002). «Deaths and injuries from road rage: cases in Canadian newspapers». *Canadian Medical Association Journal* (núm. 167(7), págs. 761-762).
3. «Road rage – what makes us do it?», consultado el 13 de enero de 2009 de: http://www.telegraph.co.uk/motoring/safety/2743699/Road-rage—what-makes-us-do-it.html.
4. R. Plutich (1980). «A general psycho-evolutionary theory of emotion». En R. Plutich; H. Kellerman (eds). *Emotion: theory, research and experience, Volume 1: Theories of emotion* (págs. 3-33). San Diego: Academic Press.
5. «The Best Advice I Ever Got: Elon Musk», consultado el 29 de enero de 2009 de: http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/17.html.
6. «Office rage and how to control it», consultado el 11 de enero de 2009 de: http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&site=181&itemId=5000683342.
7. T. D. Wilson (2002). *Strangers to ourselves: discovering the adaptive unconscious*. Cambridge, MA.: Belknap.
8. A. R. Damasio (2001). «Fundamental feelings». *Nature* (núm. 413, pág. 781).
9. D. Y. Kimberg; M. D'Esposito; M. J. Farah (1997). «Cognitive functions in the prefrontal córtex – working memory and executive control». *Current Directions in Psychological Science* (núm. 6, págs. 185-192).
10. K. E. Stanovich (2002). «Is dysrationalia possible?». En R. J. Sternberg (ed.). *Why Smart People Can Be So Stupid* (págs. 124-158). New Haven: Yale University Press.
11. A. Bechara; H. Damasio; D. Tranel; A. R. Damasio (2005). «The Iowa Gambling Task and the somatic marker hypothesis: some questions and answers». *Trends in Cognitive Sciences* (núm. 9(4), págs. 159-162).
12. S. J. Blakemore; U. Frith (2005). *The Learning Brain*. Oxford: Blackwell.
13. C. K. Hsee; H. Kunreuther (2000). «The affection effect in insurance decisions». *Journal of Risk and Uncertainty* (núm. 20, págs. 141-159).

14. En cuestión de finanzas familiares, la relación funciona de manera inversa: la información sobre riesgos y beneficios determina la impresión general de un activo como bueno o malo.
15. D. Dreman (2004). «The influence of affect in investor decision-making». *Journal of Behavioral Finance* (núm. 5(2), págs. 70-74); Y. Ganzach (2000). «Judging risk and return of financial assets». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (núm. 83(2), págs. 353-370).
16. P. Slovic; M. Finucane; E. Peters; D. G. MacGregor (2002). «The affect heuristic». En T. Gilovich; D. Griffin; D. Kahneman (eds). *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement* (págs. 397-420). Cambridge: Cambridge University Press.
17. 1286 personas de cada diez mil es un 12,86%, véase: K. Yamagishi (1997). «When a 12.86% mortality is more dangerous than 24.14%». *Applied Cognitive Psychology* (núm. 11, págs. 495-506).
18. G. Matthews; M. Zeidner; R. D. Roberts (2002). *Emotional Intelligence: science and myth*. Cambridge, MA.: The MIT Press.
19. J. D. Mayer; R. D. Roberts; S. G. Barsade (2008). «Human abilities: emotional intelligence». *Annual Review of Psychology* (núm. 59, págs. 507-536); J. D. Mayer; P. Salovey; D. R. Caruso (2008). «Emotional intelligence: new ability or eclectic trait?». *American Psychologist* (núm. 63(6), págs. 503-517).
20. A diferencia de las emociones o intuiciones básicas, un estado de ánimo carece de estímulos específicos en forma de un objeto o persona; son más difusos, menos intensos, pueden ser más duraderos y funcionar en el fondo de la conciencia pero afectando al pensamiento y el comportamiento. H. Bless; N. Schwarz (1996). «Mood: its impact on cognition and behaviour». En A. S. R. Manstead; M. Hewstone (eds). *The Blackwell Encyclopaedia of Social Psychology* (pág. 391). Oxford: Blackwell.
21. L. A. King; C. M. Burton; J. A. Hicks; S. M. Drigotas (2007). «Ghosts, UFOs, and magic: Positive affect and the experiential system». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 92(5), págs. 905-919); M. de Vries; R. W. Holland; C. L. M. Witteman (2008). «In the winning mood: Affect in the Iowa gambling task». *Judgement and Decision Making* (núm. 3(1), págs. 42-50).
22. P. Ekman (1992). «An argument for basic emotions». *Cognition and Emotion* (núm. 6, págs. 169-200).
23. C. Blake (2008). *The Art of Decisions: How to manage in an uncertain world* (pág. 48). Harlow: FT Prentice Hall.
24. F. E. Vaughan (1979). *Awakening Intuition*. Nueva York: Doubleday.

25. R. Descartes (1641/1968). *Discourse on Method and the Meditations*, con traducción e introducción de F. E. Sutcliffe (pág. 156). Harmondsworth: Penguin.
26. T. Mautner (ed.) (1996). *The Penguin Dictionary of Philosophy*. Londres: Penguin Books.
27. C. Darwin (1882). *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex* (pág. 6). Londres: John Murray.
28. R. Dawkins (2006). *The God Delusion* (págs. 179-180). Londres: Bantam Press.
29. A. R. Damasio (1999). «How the brain creates mind». *Scientific American* (núm. 281(6), págs. 112-117).

Capítulo VIII

# El emprendedor intuitivo

*En este capítulo exploraremos los aspectos intuitivos de la mentalidad emprendedora y cómo las corazonadas ayudan a los inversores a reconocer y juzgar la viabilidad de una oportunidad de negocio que otros pueden pasar por alto. Además de su lucidez, los emprendedores intuitivos cuentan también con un conocimiento profundo que les permite sentir las oportunidades y dar rienda suelta al estilo de pensamiento creativo que crea novedosas conexiones. Los tres elementos que refuerzan el ADN emprendedor son la lucidez, la experiencia y la creatividad.*

George W. Bush, antiguo presidente de los Estados Unidos de América, dijo una vez: «El problema de los franceses es que no tienen ninguna palabra para decir *emprendedor*».[1] Y la verdad es que la palabra *emprendedor* es de origen francés. Se cree que fue acuñada en el siglo XIX por el economista Jean Baptiste Say (1767-1832) y se utilizaba, generalmente, de forma literal, como sinónimo de *aventurero*. Para J. B. Say, el emprendedor no era un empresario, sino una persona capaz de valorar y pronosticar el resultado potencial de una idea de negocio, emprender negocios de riesgo (ser un aventurero) y, consecuentemente, tomar riesgos. Ya sea apócrifa o no la historia de George W. Bush, hay un punto importante en ella: los emprendedores son vitales para la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier economía. En palabras de Say: «Un país bien aprovisionado de vendedores, productores y agricultores inteligentes cuenta con poderosos medios para prosperar, más que uno dedicado al cultivo de las artes y las ciencias».[2] Pero ¿qué tipo de inteligencia distingue a los aventureros de Say? ¿Cómo son capaces de juzgar la viabilidad de una potencial oportunidad de negocio? ¿Hay algo único en la mentalidad emprendedora?

## 1. La actitud emprendedora

Los emprendedores tienen el don de sentir las oportunidades allá donde otros ven solo caos, contradicción y confusión.[3] El emprendedor

prototipo progresa con el cambio, es aventurado, persigue las oportunidades, genera ideas y es proactivo e innovador. En los territorios empresariales inexplorados objeto de la exploración emprendedora, a menudo no existen precedentes históricos y tampoco hay unos criterios claros para el éxito. Aun a riesgo de mezclar metáforas, e igual que el piloto de carreras cuando entra en una curva pronunciada, los aventureros de los negocios deben «patinar hacia donde va el disco, no hacia donde estaba».

Para mucha gente, Vinod Khosla, inversor de riesgo indoamericano y cofundador de Sun Microsystems, es el epítome de la energía, la creatividad, la innovación tecnológica y la emprendeduría de Silicon Valley, California. Khosla es titulado en Ingeniería y Empresariales por las universidades de Carnegie Mellon y Stanford, y reconoce de forma natural el valor de la mentalidad tecnológica. También reconoce que ser excesivamente analítico puede tener sus inconvenientes: «una mentalidad demasiado mecánica puede hacer daño».[4] Bob Lutz, a cargo del gigante de automoción estadounidense Chrysler, sostenía este mismo punto de vista cuando dijo: «Los números son un pobre sustituto de la imaginación, la intuición, el juicio, el pensamiento crítico y la confianza para tomar decisiones».[5] De las mentes emprendedoras de Khosla y Lutz emergen dos ideas clave.

La primera es que las empresas deben ser adaptables para navegar en el entorno global de los negocios. Esto significa que, a diferencia del pasado, cuando un emprendedor podía trazar un plan de negocio a dos años vista y seguirlo de manera bastante fiel, ahora, en palabras de Khosla, «tienes que cambiar el rumbo todo el tiempo; adaptarte, no planificar. Lo mejor que puedes hacer, creo, es tener un sentido de la dirección, una intuición que te guíe hacia las mejores oportunidades». La segunda idea es que las nuevas empresas necesitan crear un compromiso organizado, gestionando inteligentemente el acervo genético empresarial para asegurarse de que la intuición cuenta con espacio para su desarrollo. Aunque dicha intuición no tiene por qué ser compartida, una mentalidad crítica y el compromiso constructivo son esenciales en la creación de una nueva empresa.

El papel del equipo ejecutivo y de los jefes es vital: deben integrar, reconciliar y sintetizar las intuiciones disparatadas, y obtener de ellas una visión de negocio basada en una creencia compartida; lo que otros no ven o no quieren ver.[6] Es lo que Larry Kramer, de CBS Digital, llama «la base de conocimiento construida en las empresas, que da a los emprendedores

la confianza para creer en algo aun cuando los demás no creen», [7] y da a la empresa la ventaja necesaria para tener éxito en los mercados globales.

## 2. ¿Planificar o no planificar?

A pesar de sus indudables beneficios, uno de los peligros de la planificación empresarial es la parálisis del análisis. Es un peligro potencial porque, para cuando se ha terminado de investigar, escribir e implementar un plan de negocios formal, puede que el mundo ya haya avanzado, la oportunidad se haya evaporado o un competidor haya dado un paso adelante. Scott Cook, fundador y presidente de la compañía californiana de software Intuit, reconoce, quizá sin sorpresa, el valor de la intuición y el juicio en la planificación empresarial: «Si usas las hojas de cálculo para tratar de discriminar y predecir qué negocios tendrán éxito y cuáles fracasarán, estarás completamente equivocado... los fracasos y los éxitos, en el papel, tienen las mismas cuentas perfectas». Intuit hace honor a su nombre, reconociendo el valor único de las corazonadas en otros aspectos de negocio, por ejemplo, en el cierre de las ventas: los mejores vendedores tienen un sistema de alerta interior que les dice cuándo un cliente está reservándose información que debería compartir, cuándo está enfrentando a los vendedores o usándolos para investigar por su cuenta.[8] El punto de vista de Cook es compartido por Kent Murdock, director ejecutivo de O. C. Tanner Company, una empresa proveedora de soluciones de reconocimiento de empleados, con un valor de 300 millones de dólares y base en Salt Lake City, que cuenta con varias empresas de la lista Fortune 100 en su lista de clientes: «Los números pueden darte un montón de caminos por los que ir, o decirte que no hagas nada. Te muestran el pasado. Lo que crea valor en una empresa es el juicio humano único, la capacidad de arriesgarse y la intuición».[9] Quedar frenado por una parálisis de planificación puede ser un peligro, especialmente si toda la organización está esperando que ese análisis resulte como se espera. El acervo genético de una empresa debe ser lo suficientemente diverso como para contrarrestar la tendencia a la parálisis del análisis y contrarrestar, también, el exceso de intuición.

**La ciencia de la mente intuitiva. ¿Simplemente hazlo?**

Investigadores de la Escuela de Económicas de Estocolmo y la Universidad Case Western Reserve de Ohio intentaron averiguar si es mejor hacer planes o no en las nuevas empresas. Los argumentos contra la planificación empresarial son los siguientes:

1. es una distracción, quita un tiempo que podría ser mejor empleado en *hacer*;

2. el entorno emprendedor es tan dinámico que los planes tienen poca vida útil;

3. la intuición hace la planificación redundante.

Para las escuelas empresariales que siguen el mantra de «planifica-haz-comprueba», esto es casi una herejía. Las ventajas del ortodoxo «planificar antes de hacer» son las siguientes:

1. las asunciones pueden ser puestas a prueba, sin gastar tiempo y dinero cometiendo errores costosos y reales;

2. los procesos pueden manejarse mejor, evitando cuellos de botella y escasez de recursos;

3. se pueden monitorizar los objetivos y su progreso; como dice el viejo aforismo «si no sabes hacia dónde vas, cualquier camino te llevará allí».

Una encuesta realizada a doscientas nuevas empresas en Suecia durante sus primeros dos años y medio de vida mostró que, aunque la planificación de negocio no es garantía de éxito, aquellas empresas que tenían planes formales no solo contaban con más posibilidades de sobrevivir, sino que también veían acelerados sus desarrollos de producto gracias a la planificación.

Los investigadores apuntaron otra intrigante y potencialmente importante cuestión: la investigación no dejaba claro si lo que aumentaba las posibilidades de supervivencia de las empresas era la calidad de los planes o era, simplemente, el proceso de planificación en sí mismo y el diálogo que se establecía entre los gerentes. Así, se refuerza la afirmación de que es solo a través del diálogo efectivo como los gestores pueden articular y compartir sus planes formalizados de negocio y sus intuiciones personales.

*Fuente*: F. Delmar; S. Shane (2003). «Does business planning facilitate the development of new ventures?». *Strategic Management Journal* (núm. 24, págs. 1165-1185).

No te equivoques: una planificación de empresa formal es una herramienta de valor inestimable, especialmente en ese momento en el que las nuevas empresas están buscando capital o un ángel de la guarda, pero la planificación se debe hacer de forma inteligente, dejando espacio a otras formas complementarias de arrancar el negocio. Planifica, sí, pero no lo hagas ciegamente; no planifiques para hacer, sino para adaptar. Parece existir el mito, quizá promulgado por las facciones más extremistas de la intuición y el análisis, de que la intuición y la planificación son mutuamente excluyentes. Afirman que, como el agua y el aceite, la intuición y el análisis no pueden mezclarse. Nada más lejos de la verdad. Es perfectamente posible planificar la implementación de una idea intuitiva, y muchas de las empresas más innovadoras del mundo lo hacen como parte normal de su día a día para gestionar sus proyectos de innovación. Akio Morita, cofundador de Sony, empresa ampliamente conocida por su capacidad de llevar productos innovadores a los mercados, dijo una vez que la «intuición espontánea» es parte vital de la mezcla creativa que requiere la innovación y el desarrollo de nuevos productos.[10]

La percepción instintiva y la estimación intuitiva son dos características que definen a los emprendedores exitosos como Sir Richard Branson, de Virgin. A lo largo de décadas, las empresas de Branson se han expandido desde un modesto negocio de venta de vinilos por correo, en los años

setenta, hasta los campos del turismo y viajes, entretenimiento, compras, medios de comunicación, finanzas y economía, hasta llegar a los distintos negocios que comprenden la Virgin del siglo XIX. Branson es, sin duda, un aventurero en el más amplio sentido de la palabra: intentó batir el récord de viaje transatlántico en velero y trató de circunnavegar la Tierra en globo con Steve Fossett y Per Lindstrand. En lo referente a los negocios, Branson confía más en «las corazonadas que en la investigación de montones de estadísticas», y «en los treinta primeros segundos de una reunión» ya tiene una idea sobre algo. En un corto espacio de tiempo, ya sabe si una propuesta de negocio le «excita» o no.[11]

Es su percepción instintiva lo que permite a Branson ser consciente de las oportunidades que otros no ven. Por ejemplo, cuando trasladó su empresa de venta de discos por correo en los años setenta, buscando un local en la Oxford Street de Londres, Branson se fijó en un primer piso vacío sobre una tienda de zapatos, y consiguió que el propietario se lo dejara gratis hasta que encontrara a un inquilino, convenciéndole de que su negocio daría más visibilidad a la zapatería. Firmó un contrato con Mike Oldfield, que grabó *Tubular Bells* en 1973, después de que las grandes compañías hubieran tirado por tierra su concepto; el álbum llegó a vender más de cinco millones de copias[12] (y Branson puso el nombre de *Tubular Belle* a uno de los Boeing 747 de su compañía Virgin Atlantic).

## 3. Alerta emprendedora

Una de las claves para entender la percepción instintiva de muchos emprendedores es la idea del estado de alerta. Los economistas la conocen desde hace décadas; uno de los expertos en la materia, el economista Israel Kirzner, habla de «una actitud de receptividad a las oportunidades disponibles que, hasta el momento, se han pasado por alto», y que puede inspirar la actividad empresarial. La idea que Kirzner tiene del emprendedor alerta es la de una persona que, al menos conscientemente, no sabe lo que está buscando, que no emplea rigurosas técnicas de búsqueda analítica, sino que está todo el tiempo escaneando el horizonte, dispuesto no solo a hacer descubrimientos sino también a sorprenderse. Aunque el emprende-

dor en estado de alerta no confíe en la búsqueda deliberada, tampoco se entrega a la adivinación, ni está a merced de la suerte.[13] En la búsqueda de crear y beneficiarse de algo nuevo y valioso, se pone en juego algo mucho más complejo y sutil que la mera mecánica o suerte: la intuición. Por ejemplo, Coco Chanel, que llevó su fragancia Chanel N.º 5 a lo más alto del negocio de la cosmética, no se consideraba una mujer de negocios, al menos en el sentido de alguien que entiende la técnica de los números; su habilidad era descubrir las formas de hacer dinero y apelar a la feminidad, como dijo una vez a la revista *Vogue*: «La moda no es cuestión de ropa. La moda está en el aire, sopla en el viento. Uno la intuye. Está en el cielo y en la carretera». Pero los grandes de la intuición, como Coco Chanel, no innovan en el vacío; tienen amplias reservas de experiencia, aprendizaje y habilidad sobre las que trabajar.[14]

Otra característica distintiva del estado de alerta emprendedor es la habilidad de, por un lado, ver patrones donde otros ven caos y, por otro, crear nuevas conexiones que nunca antes se han hecho. La habilidad del reconocimiento intuitivo de patrones no está disponible de forma automática para cualquiera, pero tampoco es un poder especial: viene dada por la experiencia, la práctica, el aprendizaje y la retroalimentación constructiva. Ver patrones que otros pasan por alto es una habilidad que, como cualquier otra, puede tardar años en desarrollarse. El éxito de Bill Gates, por ejemplo, puede atribuirse a multitud de factores: antecedentes, personalidad, circunstancias y motivación; achacar el éxito emprendedor a un solo factor, como la intuición, es una burda simplificación. Como otros expertos en sus áreas, desde Lewis Hamilton hasta W. A. Mozart, Gates contaba con una pasión y tenacidad en su esfuerzo que le separaba de los demás. Aunque la habilidad innata o el genio tengan un importante papel, la base sobre la que despuntan los niños y jóvenes prodigio viene dada por un largo y profundo aprendizaje y desarrollo de habilidades. A Gates siempre le habían fascinado las computadoras, e hizo sus pinitos con la tecnología a una temprana edad. Siendo adolescente, ya sabía programar, y vendió su primer programa de software a un colegio por 4.000 dólares.

Gates ya sobresalía antes de ir a la universidad aunque, al llegar a Harvard, abandonó en su primer año para dedicar todo su tiempo y energías a Microsoft. Desarrolló su experiencia: tenía los conocimientos técnicos para programar, sabía lo que los ordenadores podían hacer y el

potencial que tenían, sentía lo que quería el mercado y tenía una visión. Es imposible dilucidar si esta mezcla excepcional se debió a la suerte o al juicio, pero, cuando le preguntaron en una entrevista en la CNN cómo sabía qué ideas serían buenas, la respuesta fue «intuición». «Si creo que algo va a funcionar, debo confiar en mi intuición». Pero Gates también es consciente de que las corazonadas son falibles, y reconoce que «a menudo me equivoco, aunque mi media de bateo es tan buena que sigo preparado cada vez que se lanza una bola».[15]

## 4. Conexiones intuitivas

Los empresarios sensatos saben que no deben confiar ciegamente en su instinto; los instintos de gente como Branson o Gates están perfeccionados hasta parecer reacciones involuntarias. De hecho, esto solo es la punta de un iceberg de experiencia e intuición instruida y educada que da a los emprendedores las habilidades clave de percibir y evaluar oportunidades y de saber adaptarse a los cambios y retos. Dicho esto, una amplia reserva de conocimientos y habilidades no es suficiente para ser un emprendedor intuitivo, ya que existe un segundo factor importantísimo que trabaja en la mente emprendedora: la creatividad.

Los saltos creativos llegan de muchas formas diferentes: desde la pura suerte hasta métodos más formalizados como el *brainstorming* o lluvia de ideas. Por cualquiera de estos caminos, los emprendedores creativos son capaces de conectar cosas que antes no lo estaban, crear enlaces que después parecen obvios pero, en el momento, suponen un extraordinario salto de imaginación. Cuando Charles Darwin publicó su teoría de la evolución por selección natural, el biólogo Thomas Huxley declaró tras haberla leído: «¡Qué tamaña estupidez por mi parte no haberlo pensado antes!». Algunas de las mejores ideas parecen obvias una vez han sido inventadas, por ejemplo, la utilización de antisepsia en la cirugía que ahora vemos como normal. Joseph Lister (1827-1912) hizo el ahora obvio descubrimiento de que los microorganismos viajaban de las manos de los cirujanos a las heridas, y no portados a través de algún miasma en el aire. Antes de que Lister hiciera esta conexión, simplemente se decía «La

operación ha sido un éxito, pero el paciente murió».[16] En el siglo XIX, la profesión médica aún no era consciente de que las infecciones se transmitían por aquellas manos que pretendían curar.

Parece que algunas personas tienen una habilidad natural y fluida para crear conexiones novedosas (aquellos a los que llamamos pensadores divergentes). Son capaces de crear asociaciones libremente; muchas de ellas resultan ser redundantes, pero es mucho más probable que aparezca una idea novedosa del ingente volumen de combinaciones que una mente fértil produce, que de una mente que solo hace asociaciones convencionales. Los pensadores divergentes tienen aptitudes para la creatividad: pueden ver novedad en lo familiar. Las personas creativas, además, están abiertas a experiencias, son intelectualmente curiosas y tienen una gran sensibilidad; su apertura las lleva a explorar lo desconocido.[17]

No hay mucha ingenuidad en la creatividad consistente; aunque los novatos puedan tener un par de golpes de suerte y llegar a lo más alto, aquellas personas que hacen rupturas innovadoras de manera consistente cuentan con el material sobre el que trabajar. Darwin, cuyas conexiones creativas condujeron a uno de los más profundos avances científicos de todos los tiempos, llevaba décadas acumulando meticulosamente sus observaciones sobre la naturaleza antes de llegar al entendimiento que le permitió publicarlas; podemos verlo con claridad en las implicaciones que su teoría de la evolución tuvo a través de la selección natural de la especie humana desde la prehistoria.

**Ejercicio de intuición n.º 15: Tiempo muerto y trabajo en equipo**

Lleva tiempo incubar las conexiones creativas. Las activaciones neuronales del cerebro se expanden a través de las complejas redes de asociaciones de la memoria a largo plazo y, una vez se conectan los puntos, la solución surge de repente en un momento «¡Eureka!».[18] Pero estas conexiones no se forman instantáneamente: llevan horas, días, semanas o años. Los avances significativos no pueden darse a voluntad, y los tiempos muertos mentales son vitales para el pensamiento calmado que alimenta el proceso creativo.

Es importante quitarse la presión del día a día del trabajo para encontrar tiempos muertos. Nell Minow, editora y cofundadora de Corporate Library,

fuente independiente de información y análisis sobre gobierno corporativo y compensación ejecutiva, ha aprendido a cambiar la marcha mental a través de pequeños tiempos muertos en su rutina laboral. Nell se obliga a sí misma a disfrutar de días libres, «para pensar con otra parte de mi cerebro y volver con una perspectiva diferente».[19]

El valor de trabajar en equipo con mentes diferentes es una de las mejores lecciones empresariales que ha aprendido Zhang Xin, cofundadora y directora ejecutiva de Soho China, uno de los mayores desarrolladores de propiedades comerciales de perfil alto en Pekín. La mente diferente, en este caso, es su marido y compañero de trabajo Pan Shiyi: «Cuando tienes a dos personas intentando solucionar el mismo problema, uno plantea nuevas soluciones al otro y viceversa. Pan trabaja de forma muy intuitiva, aunque sea hombre. Creo en la intuición de las mujeres, pero también soy producto de mi educación occidental (Cambridge, Goldman Sachs). Así que nos enfrentamos a las decisiones de formas muy diferentes y jugamos distintos roles. Él suele tener grandes ideas y yo soy quien las pone a prueba. Él es brillante en las ventas y yo me ocupo de la construcción».[20]

Los líderes empresariales ofrecen dos importantes lecciones para construir la capacidad creativa de un negocio:

| | |
|---|---|
| Tiempo muerto | Date a ti mismo la relajación mental necesaria para incubar las ideas. |
| Trabajo en equipo | Encuentra un compañero de negocios con un estilo de pensamiento complementario al tuyo, y trabajad conjuntamente. |

¿Qué papel desempeña la intuición en el proceso creativo? Después de todo, cuando emerge una clara solución a un problema, no se trata de una sensación o corazonada, no hay nada vago en la solución porque ésta se *percibe* de forma cristalina. Puede que la intuición no ofrezca una solución, pero sí marca el camino. El culmen del logro científico es el Premio Nobel; no esperaríamos encontrar allí a la intuición. Pero William Shockely, ganador del Nobel de Física en 1956 por la invención del tran-

sistor, fue descrito por un colega científico como un ser «fenomenal desde el punto de vista de la intuición física... Los compañeros afirmaban que Shockely podía *ver* los electrones. Tenía una increíble *percepción* de lo que pasaba dentro del silicio».[21] Y no es el único; muchos otros científicos, incluyendo laureados con el Nobel, representan esta visión. Incluso Albert Einstein dijo que, en el descubrimiento científico, «la única cosa realmente valiosa es la intuición».[22]

En la gestión empresarial, la intuición puede ofrecer a los emprendedores la amplia visión periférica necesaria para avistar las tendencias antes de que ocurran. Como afirma el investigador de la decisión Paul Schoemaker, existen casos clásicos de empresas con una visión demasiado estrecha, como IBM, Unisys y otros fabricantes de computadoras *mainframe*; estaban tan centrados en su mercado que no podían ver lo que ocurría en la periferia: la llegada de los ordenadores personales. Las habilidades cruciales se afinan hasta llegar a débiles señales, separándose del ruido de fondo, dando sentido a las señales y actuando sobre ellas. La investigación de Schoemaker sugiere que menos del 20% de las empresas globales tienen el ángulo de visión necesario para adelantarse a las amenazas y oportunidades.[23] Este dato abre la ocasión a aquellas firmas y gerentes preparados, que confían en el ángulo de visión amplio y la percepción holística de la que es capaz la mente intuitiva.

La visión periférica es algo en lo que cualquier gestor debe trabajar, por ejemplo, estando abierto a nuevas experiencias, leyendo ampliamente, estableciendo redes profesionales y sociales, escaneando los límites de la organización en busca de información nueva, escuchando a clientes y proveedores, buscando las tendencias fuera del núcleo de actividades de la organización, teniendo en cuenta lo que hace la competencia e inculcando el espíritu de curiosidad en todos los niveles de la empresa.[24]

## 5. Héroes y arrogantes

A veces, la sociedad representa a sus emprendedores como héroes arriesgados, creadores de riqueza, aventureros solitarios que siguen sus instintos. En Escocia, como en cualquier economía, las jóvenes empresas de crecimiento rápido se distinguen por crear empleo y riqueza. En 1999,

las 542 firmas que el Scottish Enterprise llamaba los «Héroes Locales» contaban con un volumen de ventas medio de 2,92 millones de libras, empleaban a 30.000 personas en conjunto y llegaban a exportar por valor de 240 millones de libras anuales.[25] Son unas cifras impresionantes para un país relativamente pequeño, pero ¿hay alguna característica que haya distinguido a estos emprendedores como héroes de la economía nacional de Escocia? ¿Se lanzan al riesgo empresarial solo por una corazonada? En las universidades de Leeds y Newcastle, en Reino Unido, se llevaron a cabo investigaciones sobre los estilos de pensamiento de los héroes locales, comparándolos con los de gerentes de grandes empresas.[26] Los héroes no se parecían nada a los ejecutivos medios y júnior, sino que pensaban como gerentes de alto nivel. ¿Qué era lo que hacía sobresalir a estos dos grupos tan distintos? Los ejecutivos júnior y de nivel medio tendían a ser mucho más analíticos al enfrentarse a problemas y decisiones, mientras que los héroes y los gerentes sénior eran más intuitivos. Otros estudios confirman esta afirmación: las pequeñas empresas con gerentes intuitivos tienden a mostrar mejores resultados de crecimiento a largo plazo que empresas más grandes en las que predomina el estilo de decisión analítico.[27]

Todo el mundo, en algún momento de su vida, toma riesgos de uno u otro tipo. Muchas situaciones (por ejemplo, conducir un coche o viajar en avión) conllevan un nivel de riesgo asociado (en Estados Unidos, la posibilidad de morir en un accidente de coche se estima en 1 entre 5.000, y la de morir en un accidente de avión en 1 entre 11 millones[28]). Hay entornos laborales más arriesgados que otros. Por ejemplo, una biblioteca pública es un entorno laboral de bajo riesgo y puede atraer a personas que quieran tranquilidad. Por contra, el trabajo de bombero será más atrayente para personas sin miedo a correr riesgos. Los empresarios también se arriesgan, por ejemplo, al decidir a quién contratar y despedir, cómo gastar los recursos económicos, si externalizar o no actividades, etc. Aunque, ¿son los gerentes, por lo general, tan arriesgados como los emprendedores? Las evidencias sugieren, claramente, que no. Los emprendedores (definidos como aquellos que, de modo independiente, poseen y gestionan un pequeño negocio) se arriesgan mucho más que los gerentes. Incluso entre los propios emprendedores, aquellos motivados por el beneficio y el crecimiento toman riesgos considerablemente más altos que aquellos cuya motivación es, meramente, tener ingresos. Parece que las personas más propensas a

buscar el riesgo seleccionan carreras de emprendimiento, y aquellos que desean más estabilidad eligen carreras dentro de las empresas.[29]

Si este es el caso, ¿los emprendedores ven los riesgos de forma objetiva o confían tanto en su propio juicio, idea y evaluación que sobrestiman sus posibilidades de éxito?

La tasa de fracaso en las empresas de nueva creación es alta. Por ejemplo, en Reino Unido, una de cada dos empresas cierra durante los primeros dos años de vida.[30] Puede que los emprendedores tengan una visión excesivamente optimista de sus posibilidades de éxito porque adoptan aquello que los investigadores de decisión llaman la visión interior: un enfoque miope en las habilidades y recursos propios, sin tener en cuenta a los demás.[31] Así, descuidan la calidad de la competición. La visión exterior ve el bosque, no los árboles. Un emprendedor con visión exterior resta importancia a la imagen y las historias que se cuentan de ellos como casos especiales, y no ignora el riguroso dato de que muchas nuevas empresas fracasan. Un ejecutivo de Walt Disney, hablando de que en un fin de semana con cinco películas de estreno sería difícil hacer una buena taquilla, lo resumió perfectamente diciendo: «Tú piensas: tengo un buen departamento de guion, tengo un buen departamento de marketing, vamos a salir y hacerlo. ¿Y no crees que todos los demás piensan igual?». Una mentalidad analítica es una influencia moderadora porque tiene menos tendencia a pasar por alto las probabilidades estadísticas de éxito o fracaso.

Los emprendedores que triunfan una y otra vez son propensos a confiar demasiado en ellos mismos; al ver que sus estadísticas impresionan cada vez más, es posible que caigan en la arrogancia de creerse invencibles. La confianza en uno mismo, aun estando justificada en éxitos pasados, debe ser moderada con los datos objetivos de éxito y fracaso de las empresas. A medida que los mercados se van volviendo competitivos, triunfar de modo consistente es una habilidad emprendedora excepcional y cada vez más difícil de lograr. La mente intuitiva trabaja mejor centrándose en cosas tangibles, como imágenes y sentimientos, que con estadísticas abstractas, así que puede ser más propensa a una visión interior que subestime las posibilidades de fracaso y sobrestime el éxito de una empresa.

El optimismo y la confianza son dos de las características que distinguen a los emprendedores de los gerentes, y sin estos ingredientes vitales no podrían tomarse decisiones arriesgadas; si la mente analítica

está al volante, puede prevalecer el engaño, evaporarse las oportunidades y perder la ventaja de mover primero. La parálisis del análisis no es una opción en el emprendimiento. Las intuiciones, que se presentan mediante metáforas, imágenes y corazonadas, pueden dar el impulso necesario para que el emprendedor pase a la acción, y el hecho de que los emprendedores tengan tendencia a seguir a sus corazonadas puede que explique por qué no siempre son los mejores gerentes.[32]

## 6. Sigue tu instinto

No somos conscientes de la intuición creativa porque trabaja en segundo plano; solo el resultado aparece en nuestra conciencia en forma de corazonada. Howard Schultz, de Starbucks, describió su experiencia durante una visita a Milán (donde hay, literalmente, cientos de cafeterías); la intuición emprendedora de llevar el «ritual y amor por el café» italiano a Estados Unidos surgió en él como una corazonada: «La visión fue tan arrolladora que me estremecí».[33] Cuando Schultz descubrió esto, a principios de los años ochenta, no era ningún novato: sus experiencias en la industria de proveedores de café habían forjado la pericia necesaria para ver el negocio de la cafetería totalmente americana como una oportunidad viable de negocio. Su mente intuitiva produjo una corazonada positiva, dirigiendo una fuerte atracción hacia la idea. Lo que un día fue una intuición en la mente de Schultz se ha convertido hoy en una gran empresa, con más de 15.000 puntos de venta al público en Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Oriente Medio y el Pacífico.

La mayoría, si no todas las decisiones personales y profesionales conllevan un sentimiento de algún tipo; las decisiones totalmente frías, racionales y calculadas son escasas y a menudo es mejor dejar que las tome una máquina y no un humano. Hasta hace poco, se creía que las emociones eran una distracción innecesaria en el proceso de toma de decisiones; poco más que un fastidio. La investigación científica sobre la hipótesis de marcadores somáticos (SMH) del neurólogo Damasio y su equipo (véase el capítulo VII) ha sacado a la luz evidencias convincentes de que las emociones tienen su razón de ser, de que son incluso necesarias, ventajosas,

para la toma de decisiones. Nos guste o no, las emociones entran en juego en la mayoría de las decisiones empresariales: en contratos o despidos, al invertir o recortar, todas son decisiones importantes que pueden cambiar nuestras vidas y las de los demás. Las emociones que se viven en estas situaciones pueden sentirse de manera consciente (como felicidad, tristeza, euforia o ansiedad) o quedar en el inconsciente; de cualquier modo, afectan a nuestro comportamiento al tomar una decisión.

**La ciencia de la mente intuitiva. La divisa de las emociones**

Los circuitos neurales que son parte integral de la toma de decisiones humana etiquetan las opciones disponibles con valores positivos y negativos, e inclinan nuestra decisión hacia los valores marcados como positivos, alejándonos de los negativos. Es el modo como la naturaleza tiene de mostrarnos sus señales de continuación, stop y giro, que nos permiten tomar la decisión más adecuada para nuestros intereses. Sin este sistema, solo podríamos hacer un lento análisis de costes y beneficios, que nos haría probablemente caer en una zona de indiferencia e indecisión.

El cerebro tiene su propio sistema para codificar el valor de las distintas opciones según una escala común, una «divisa neural» que nos permite comparar las opciones, por ejemplo dinero, comida, sexo, bienes de consumo, etc. Tiene sentido, ya que raras veces las decisiones implican elecciones simples (por ejemplo, si tomar otra copa de vino o no); suelen ser más complejas y contar con más atributos. La evaluación de las opciones en conflicto (por ejemplo, en el lado positivo el placer de tomar otra copa de vino, en el negativo el coste económico y las implicaciones para la salud) da como resultado un estado emocional general positivo o negativo, asociado a las opciones particulares que influyen en nuestra decisión última.

*Fuente:* A. Bechara (2006). «The neurology of emotions and feelings, and their role in behavioral decisions». En R. Parasuraman; M. Rizzo (eds.). *Neuroergonomics: The Brain at Work* (págs. 178-192). Oxford University Press (US).

La mente intuitiva no solo envía vibraciones positivas (como excitación y anticipación) que nos atraen hacia determinadas opciones; también envía sensaciones negativas (como nerviosismo, duda, ansiedad) que señalan algo que evitar o, al menos, que tomar con cautela. En el mundo emprendedor y empresarial, las instancias negativas de las decisiones intuitivas son mucho más difíciles de ubicar que las positivas. Es porque la corazonada negativa tiende a esconderse u olvidarse; después de todo, ¿quién quiere preocuparse por una corazonada que no ha significado nada? Los emprendedores son, esencialmente, personas de acción orientadas a los logros; lo más posible es que huyan rápidamente de una corazonada negativa en busca de la próxima oportunidad positiva en la que puedan invertir sus energías. Aun así, la experiencia puede quedar almacenada de forma subconsciente y etiquetarse emocionalmente para su uso futuro en caso de volver a encontrar una situación parecida.

Los emprendedores intuitivos no son infalibles, pero a la larga suelen tener más éxitos que fracasos. La empresa logística estadounidense FedEx es el ejemplo de una compañía mundial que ha jugado exitosamente con la intuición a largo plazo. La idea de lo que acabó siendo FedEx surgió en la mente de su presidente y director ejecutivo, Fred Smith, como resultado de un artículo que había escrito en los años sesenta para una clase de económicas de Yale, sobre la necesidad de una mensajería rápida y confiable en la era de la información computerizada: «La sociedad se ha automatizado; en vez de cajeros, los bancos ahora tienen computadoras para cancelar los cheques y se colocan sofisticados aparatos electrónicos en los aviones. La sociedad, y los fabricantes de la sociedad automatizada, necesitan un sistema de logística totalmente distinto». Smith no tuvo un momento «¡Eureka!», sino que fue aprovechando gradualmente las oportunidades que se le presentaron hasta el surgimiento de FedEx, gracias en parte al hecho de que Smith era piloto de vuelos chárter en un aeropuerto local. Charlando con otros pilotos, supo de primera mano que un montón de los aviones que surcaban el aire transportaban repuestos de ordenadores por todo el país. Smith podía ver que el mundo necesitaba un sistema de logística completamente distinto, no solo para llevar repuestos, sino también documentos.[34]

Smith, que fue nombrado director ejecutivo del año en 2004, confiaba en el concepto y no tenía dudas sobre la profundidad de su idea. Como en

muchos otros emprendedores de éxito, su instinto fue parte de la mezcla, sabiendo que a veces debes conseguir el retorno de la inversión y otras debes dejarte llevar por el instinto, y esto significa asumir riesgos y tener convicciones valientes. En los primeros tiempos de FedEx, Alan Graf, el responsable financiero, recordaba uno de los riesgos que Smith le había pedido asumir: «Fred me llamó a su despacho y dijo: Necesito que vayas a Continental y compres unos cuantos DC10»; sin plan de marketing, sin infraestructura y sin pilotos que llevaran los aviones.

Cualquier apuesta, por supuesto una que implique comprar aviones, es, por su propia naturaleza, un riesgo. En el complejo mundo de la inversión empresarial, las circunstancias pueden conspirar contra una apuesta y el mundo puede cambiar de repente, tirando por tierra lo que ayer parecía una excelente idea. Esto es lo que le ocurrió a FedEx en los años ochenta, con su concepto de ZapMail. Se basaba en la idea de que, gracias al transbordador espacial, que podía construir grandes antenas en el espacio, podía crearse una red de pequeños repetidores de satélite en los tejados de las instalaciones de los clientes que enviaran imágenes de forma digital por todo el mundo. Los satélites que necesitaba el proyecto eran demasiado grandes para ir en un cohete; debían ir en el transbordador espacial. Cuando el Challenger explotó en 1986, la propuesta de negocio se convirtió, de la noche a la mañana, en algo inviable. Smith nunca lo tomó como una idea en la que invertir todos los activos de la compañía, pero, en otras circunstancias, aquella idea podría haber cambiado la visión de negocio. A día de hoy, FedEx tiene activos por valor de 25 millones de dólares y emplea a un cuarto de millón de personas en todo el mundo. Es una empresa dispuesta a apostar por sus emprendedores y su media de éxitos supera enormemente a los fracasos.[35] Cuando los emprendedores que triunfan tienen una mala intuición, suelen saber en qué momento echarse atrás. En palabras de James H. Goodnight, presidente y director ejecutivo de SAS Institute (empresa de software por valor de un billón de dólares), «es mucho más barato empezar a cavar un nuevo agujero que seguir ampliando uno grande».[36]

### Ejercicio de intuición n.º 16: Fallos y aciertos intuitivos

Recuerda un acierto intuitivo en una decisión que hayas tomado; en otras palabras, una corazonada que resultó correcta.

**1.** ¿Cuál fue la decisión?

**2.** ¿Cuál era la situación?

**3.** ¿A quién implicaba?

**4.** ¿Qué ocurrió?

**5.** ¿Qué sentiste?

**6.** ¿Por qué crees que fue un acierto?

Recuerda ahora un fallo intuitivo en una decisión que hayas tomado; en otras palabras, una corazonada que no funcionó.

**1.** ¿Cuál fue la decisión?

**2.** ¿Cuál era la situación?

**3.** ¿A quién implicaba?

**4.** ¿Qué ocurrió?

**5.** ¿Qué sentiste?

**6.** ¿Por qué crees que fue un error?

¿Encuentras alguna diferencia entre tus fallos y aciertos intuitivos? ¿Qué pasó con los juicios intuitivos que te llevaron a un acierto? ¿Qué errores produjeron tu sentimiento intuitivo incorrecto?

Si vuelves a hacer estas preguntas en charlas informales con colegas o emprendedores, ¿surge algún patrón?

Las corazonadas fallidas tienden a hacerse invisibles y olvidarse rápidamente. Las historias de éxito y fracaso emprendedor subrayan la importancia de equilibrar la experiencia, la asunción de riesgos y la intuición en el mundo empresarial. El experto de medios Bob Pittman, en una entrevista para el *Harvard Business Review*, avisaba a los ejecutivos: «No te enamores de tus decisiones. Todo es fluido. Debes ajustar, constante y sutilmente, tus decisiones». El consejo de Pittman enfatiza la trampa en la que pueden caer los sentimientos si no estamos prevenidos. Dominar la habilidad de separar los sentimientos emocionales de los intuitivos puede ser crucial; enamorarse de la idea de un nuevo producto o negocio no es lo mismo que tener una corazonada o sensación positiva. El amor y la atracción física son emociones básicas y conllevan sentimientos intensos y poderosos, aunque de corta duración y sesgados en varios sentidos. Quedar seducidos por la propia idea supone un gran obstáculo del que se tienen que proteger las nuevas empresas, especialmente aquellas fundadas por emprendedores novatos. Es bien sabido que un fuerte sentimiento de apego positivo, un anhelo, puede sobrepasar la mente analítica y enmascarar las intuiciones genuinas; como consecuencia de ello, el entusiasmo, el optimismo y la pasión pueden correr desbocados, conduciendo a un exceso de confianza y unas estimaciones falsas en cuanto a lo necesario para hacer viable una empresa comercial. Caer en este engaño supone ser víctima de uno de los cuatro enemigos de la buena intuición emprendedora: los sentimientos emocionales. Para los expertos y los novatos, la emoción en los negocios, aunque sea una valiosa fuente de motivación y energía, debe filtrarse y aislarse;[37] las intuiciones débiles pueden salir realmente caras.

## 7. ¿Está en los genes?

Los avances científicos en áreas como la psicología evolutiva, la neurociencia cognitiva y la imagen cerebral suponen grandes pasos adelante en

nuestra comprensión de las bases biológicas de la mente intuitiva. Un área científica que aúna todas estas perspectivas es la genética. Darwin no pudo contar con ella para explicar cómo se desarrollaban las nuevas especies, y el gran avance en su campo llegó gracias las observaciones del monje australiano Gregor Mendel (1822-1884) durante sus investigaciones sobre el cultivo de plantas. A través de un meticuloso programa de hibridación, pudo mostrar que ciertas características en la planta del guisante, como la altura, podían heredarse y transmitirse durante generaciones. Más tarde, los científicos pudieron explicar las leyes de Mendel usando la unidad básica de herencia: el gen.[38]

Desde una perspectiva genética, la receta para crear un nuevo emprendedor viene dada por los cromosomas del óvulo materno y el esperma paterno del futuro empresario. El investigador de emprendeduría estadounidense Scott Shane y sus colegas del Reino Unido han aplicado la ciencia genética para entender aquello que «hace» a un emprendedor. Compararon las tasas de emprendedores entre más de 1.200 parejas de gemelos en Reino Unido. Buscando patrones de concordancia (el número de parejas en las que ambos gemelos eran o no emprendedores), Shane y sus colegas infirieron que los factores genéticos influían en casi un 50% de la propensión de una persona a autoemplearse.

El mismo grupo de investigadores fue más allá, sugiriendo que el gen responsable de la regulación de la dopamina en el cerebro puede estar implicado en el modo como los emprendedores ven las oportunidades de negocio.[39] La investigación mostró que, por ejemplo, el neurotransmisor de la dopamina se asocia con sensaciones y recompensas fisiológicas positivas y que los niveles de dopamina en el cerebro afectan a la forma en que la gente reacciona al éxito y el fracaso, motivándonos a conseguir aquello que queremos pero sin evitar lo que nos asusta.[40] Las personas con una variante particular del gen que regula la actividad de la dopamina pueden mostrar una mayor alerta hacia la información de oportunidades relevantes en el entorno y las potenciales recompensas que estas podrían conllevar. Esta característica genética podría hacer que ciertas personas sean mejores que otras reconociendo patrones de oportunidad que, en circunstancias favorables, las harían más tendentes a asumir riesgos empresariales. La investigación genética en el ámbito empresarial está aún poco desarrollada y puede ser controvertida. Pero, tal como hemos visto,

la neuroeconomía, el neuromarketing y la neuroergonomía han surgido de la neurociencia, así que quizá solo sea cuestión de tiempo que la genética permita a los científicos conocer mejor la biología del espíritu emprendedor.

Sea lo que sea lo que la biología depare en el futuro, lo cierto es que los emprendedores cuentan con la habilidad de intuir, percibir y evaluar posibles oportunidades de negocio. Los emprendedores exitosos, sin embargo, no son excelentes intuitivos; más bien, saben organizar correctamente sus mentes analítica e intuitiva. El mundo de los negocios es arriesgado y ni la intuición ni el análisis serán garantía de éxito el 100% de las veces. Los emprendedores intuitivos poseen los tres ingredientes que refuerzan el ADN del aventurero empresarial: alerta, experiencia y creatividad.

**Principio de la inteligencia intuitiva nº. 8: Piensa con la cabeza, el corazón y el instinto**

Para ser un emprendedor de éxito, es necesario contar con un delicado equilibrio de experiencia (cabeza), pasión (corazón) e instinto empresarial (intuición). Sin cabeza, la intuición creativa no tendrá material sobre el que trabajar. Sin corazón, no tendremos la pasión y la energía necesarias para sacar adelante nuestra empresa. Y sin instinto, careceremos del inefable sentido necesario para encontrar oportunidades de negocio y evaluar su viabilidad.

# Notas

1. «George W. Bush; drawing to an end», consultado el 17 de enero de 2009 de: http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/us_and_americas/us_elections/article5075878.ece.
2. Véase la biografía de J. B. Say («JB Say the forgotten early Austrian») producida por el Instituto Ludwig von Mises (centro educativo y de investigación de liberalismo clásico, teoría política liberal y Escuela de Economía de Austria). Enlace: http://mises.org/about/3242#45. Consultado el 17 de enero de 2009.
3. J. A. Timmons (1989). *The entrepreneurial mind* (pág. 1). Andover MA: Brick House Publishing.
4. J. Gangemi (2006). «Vinod Khosla talks shop». *BusinessWeek*. http://www.businessweek.com/smallbiz/content/oct2006/sb20061004_513595.htm.
5. «Got guts?». *Inc* (1999, marzo: pág. 54).
6. D. Champion; N. G. Carr (2000). «Starting up in high gear». *Harvard Business Review* (julio-agosto, págs. 93-100).
7. A. Becker (2006). «Kramer's latest platform». *Broadcasting and Cable* (28 de agosto, pág. 30).
8. S. Anthony (2008). «Three questions every innovation-minded CEO should ask». *Chief Executive* (noviembre-diciembre); A. S. Boress. «Six best practices for closing more sales», consultado el 23 de enero de 2009 de: http://accountant.intuit.com/practice_resources/articles/practice_development/article.aspx?file=ab_sixbestpractices.
9. «How to revolutionize your business». *Chief Executive* (2005, marzo).
10. A. Morita (1991). «Selling to the world: the Sony Walkman story». En J. Henry; D. Walker (eds.). *Managing innovation* (pág. 191). Londres: Sage Publications.
11. R. Branson (2005). *Losing my virginity: how I've survived, had fun and made a fortune doing business my way* (págs. 120 y 152). Londres: Virgin books.
12. Branson. *Op. cit.*; B. Bolton; J. Thompson (2004). *Entrepreneurs: talent, temperament and technique*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
13. I. M. Kirzner (2000). *The Driving Force of the Market: essays in Austrian economics* (pág. 19). Abindgdon: Routledge.
14. G. N. Landrum (2004). *Entrepreneurial Genius: the power of passion* (pág. 57). Burlington, Ontario: Brendan Kelly Publishing.

15. «A one on one interview with Bill Gates», consultado el 17 de enero de 2009 de: http://archives.cnn.com/2002/TECH/industry/02/28/gates/index.html; B. Bolton; J. Thompson (2004). *Entrepreneurs: talent, temperament and technique*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
16. N. K. Arunakul (2003). «Dr. Joseph Lister: the founder of antiseptic surgery». *Primary Care Update* (núm. 10(2), págs. 71-72); «The discovery of the obvious – Joseph Lister», consultado el 17 de enero de 2009 de: http://longstreet.typepad.com/thesciencebookstore/2008/03/great-simple-id.html.
17. L. A. King; L. McKee Walker; S. J. Broyles (1996). «Creativity and the five factor model». *Journal of Research in Personality* (núm. 30, págs. 189-203).
18. M. Jung-Beeman; E. M. Bowden; J. Haberman; J. L. Frymiare; S. Arambei-Liu; R. Greenblatt y otros (2004). «Neural activity when people solve verbal problems with insight». *Public Library of Science Biology* (núm. 2, pág. 97).
19. «The Best Advice I ever Got: Nell Minow», consultado el 29 de enero de 2009 de: http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/24.html.
20. «The Best Advice I Ever Got: Zhang Xin», consultado el 29 de enero de 2009 de: http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/13.html.
21. G. E. Moore (2001). «The accidental entrepreneur». Consultado el 19 de enero de 2009 de: http://nobelprize.org/cgi-bin/print?from=%2Fnobel_prizes%2Fphysics%2Farticles%2Fmoore%2Findex.html.
22. http://www.einstein-quotes.com/.
23. «Thinking your way to Growth», consultado el 17 de enero de 2009 de: http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/wharton-at-work/0808/thought-leaders1-0808.cfm.
24. G. S. Day; P. J. H. Schoemaker (2006). *Peripheral Vision: detecting weak signals that will make or break your company*. Boston, MA.: Harvard Business Press.
25. «30,000 jobs created by Scotland's 542 Local héroes», consultado el 17 de enero de 2009 de: http://www.scottish-enterprise.com/sedotcom_home/about-us/se-whatwedo/news-se-about-us/news-se-about-us-details.htm?articleid=14828.
26. C. W. Allinson; E. Chell; J. Hayes (2000). «Intuition and entrepreneurial performance». *European Journal of Work and Organizational Psychology* (núm. 9(1), págs. 31-43).
27. E. Sadler-Smith (2004). «Cognitive style and the performance of small and medium sized enterprises». *Organization Studies* (núm. 25, págs. 155-182).

28. Estadísticas de accidentes de avión consultadas el 26 de enero de 2009 de: http://www.fearlessflight.com/airplane-disasters-plane-crash-statistics.
29. W. H. Stewart; P. L. Roth (2001). «Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review». *Journal of Applied Psychology* (núm. 86(1), págs. 145-153).
30. «Business failure», consultado el 26 de enero de 2009 de: http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory–business-failure–320.php.
31. C. Camerer; D. Lovallo (1999). «Overconfidence and excess entry: an experimental approach». *American Economic Review* (núm. 89(1), págs. 306-318).
32. L. Busenitz; J. Barney (1997). «Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in decision making». *Journal of Business Venturing* (núm. 12, págs. 9-30).
33. «Interview: King Bean». *Your Company* (1998, abril/mayo, núm. 8(3)).
34. «The Great Innovators: Fred Smith on the birth of FedEx». *Business Week* (20 de septiembre de 2004).
35. *Ibíd*.
36. «Finding the secret sauce for success», consultado el 26 de enero de 2009 de: http://findarticles.com/p/articles/mi_m4070/is_202/ai_n8576053/pg_1?tag=artBody;col1.
37. R. A. Baron; M. D. Ensley (2006). «Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs». *Management Science* (núm. 52(9), págs. 1331-1144); J. Hyatt (2001). «The death of gut instinct». *Inc* (enero, págs. 38-44).
38. M. Ridley (1999). *Genome: the autobiography of a species in 23 chapters*. Londres: 4th Estate.
39. «Much of entrepreneurial drive is genetic», consultado el 26 de enero de 2009 de: http://blog.case.edu/case-news/2006/04/13/much_of_entrepreneurial_drive_is_genetic_new_study_finds; N. Nicolaou; S. Shane (2009). «Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity?». *Journal of Business Venturing* (núm. 24, págs. 1-22).
40. American Academy of Neurology (30 de abril de 2007). «Dopamine-related Drugs Affect Reward-seeking Behavior». *ScienceDaily*. Consultado el 26 de enero de 2009 de: http://www.sciencedaily.com/releases/2007/04/070427072318.htm.

Capítulo IX

# Liderazgo intuitivo

*En este capítulo veremos tres atributos del liderazgo intuitivo: hacer las cosas bien (sobre la idea de la experiencia intuitiva instruida), hacer lo correcto (sobre la idea del instinto moral) y la dirección correcta (la visión y la estrategia tomada para alcanzarla). Concluiremos preguntándonos qué significa hacer lo correcto en los negocios y el papel que desempeñan los líderes en la consecución de una «buena empresa».*

Los líderes intuitivos hacen las cosas bien y hacen lo correcto. Combinan las virtudes de la habilidad (hacer las cosas bien) y la moral (hacer lo correcto).[1] Un líder intuitivo que hace las cosas bien tiene inteligencia, conocimiento, habilidad y juicio para resolver intuitivamente un problema o tomar una decisión. A diferencia del inexperto, el líder intuitivo es hábil, ya que sabe tener en cuenta las sutilezas y los matices de las situaciones particulares. Pero no es suficiente con saber hacer las cosas bien de forma intuitiva; un líder puede ser inteligente e inspirar a sus seguidores a hacer las cosas bien (y por *bien* entiendo con inteligencia, conocimiento, habilidad y juicio), pero sin inspirar a hacer lo correcto. La historia humana y la empresarial están repletas de ejemplos de líderes que, desde su punto de vista, hicieron las cosas «bien»; consiguieron capturar los corazones y las mentes de sus seguidores (contados a veces por millones), pero eran moralmente corruptos: carecían de la dimensión moral de la intuición.

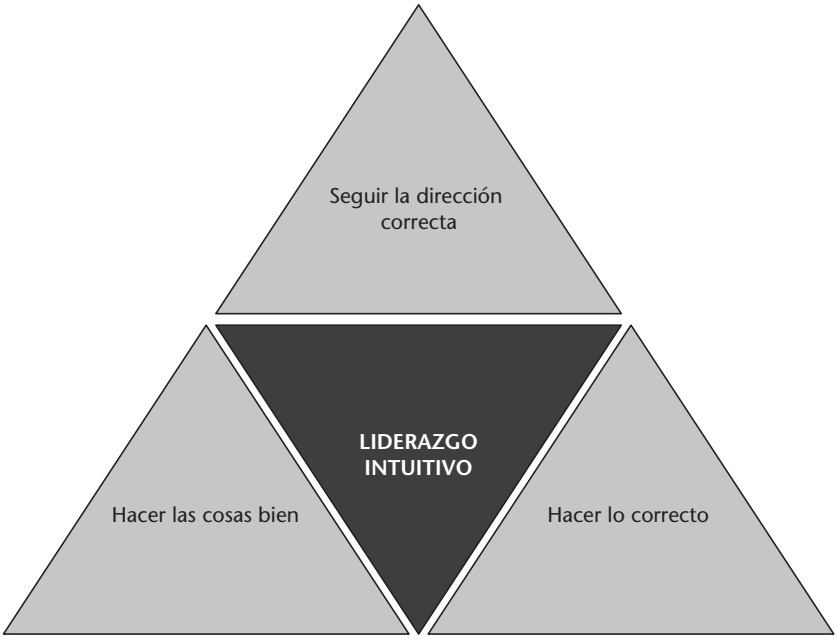
Además de tener la virtud de la habilidad, un líder debe poseer, también, la virtud moral: hacer lo correcto basándose en el instinto moral que señala aquello que debe hacerse por el bien común. Ya que, por definición, un líder no existe en un vacío, sino que forma parte de una comunidad, debe haber un intercambio entre sus propios intereses y los de sus seguidores. La empatía y el altruismo son importantes ingredientes de la mezcla moral.

El líder intuitivo ideal es hábil, porque hace las cosas bien de manera intuitiva, y posee virtud moral, porque hace lo correcto de forma intuitiva. La habilidad y la moral son simbióticas: un liderazgo intuitivo equilibrado no es posible sin alguna de las dos. El liderazgo desequilibrado es corto de miras, o amoral, o ambas cosas.

En el liderazgo intuitivo es tan importante tener visión, estrategia y dirección como tener inteligencia y dimensión moral; el liderazgo no es un fin en sí mismo. Un líder debe generar excitación, pasión y optimismo; debe crear seguridad, cooperar, confiar y generar la capacidad de que sus seguidores también anticipen el futuro y persigan una visión compartida. Planificar un futuro no es lo mismo que visualizarlo, y es imposible planificar si no visualizamos ese futuro. Los líderes crean las condiciones para el viaje, pero también visualizan, establecen una dirección e inspiran a otros a seguir su camino. La estrategia puede y debe estar instruida por el análisis racional, pero la mente intuitiva ofrece un sentido de la dirección instintivo que forma la base de una visión. Los líderes intuitivos miran hacia adelante y marcan la dirección correcta (véase la figura 9.1).

En el liderazgo intuitivo se combinan tres factores: hacer las cosas bien (habilidad), hacer lo correcto (moral) y seguir la dirección apropiada (estrategia).

**Figura 9.1.** Los elementos del liderazgo intuitivo



# 1. Hacer las cosas bien

Hacer las cosas bien significa hacerlas de forma experta o ser hábil (que, como veremos, no es lo mismo que ser inteligente). La experiencia, en el contexto de la mente intuitiva, no significa necesariamente algo remoto y cerebral (aunque puede serlo). Un experto intuitivo es capaz de hacer las cosas con habilidad, juicio y, aparentemente, sin esfuerzo. Esto puede darse en cualquier aspecto de la vida o del mundo laboral. La mayor parte de la gente que cuente con una buena educación y entrenamiento, experiencia adquirida en retos difíciles y retroalimentación sobre su rendimiento puede desarrollar la habilidad de la inteligencia intuitiva en algún aspecto de su vida.

Los expertos, en todos los campos, son vitales para el buen funcionamiento de una empresa. Vemos experiencia intuitiva en el director ejecutivo que sabe cómo gestionar una difícil reunión anual de accionistas, en el responsable de equipo que tiene la suficiente sensibilidad para detectar cuándo un colega está emocionalmente angustiado o en el tranquilo conserje que sabe, automáticamente, cómo tranquilizar la situación cuando el ascensor queda detenido entre dos pisos. Estos son distintos tipos y niveles de habilidad, y lleva más tiempo y esfuerzo dominar unas cosas que otras. Por ejemplo, hacen falta muchos años de entrenamiento y formación para ser juez, piloto, neurocirujano o director ejecutivo; la inteligencia, el conocimiento, las habilidades y el juicio necesarios para estas actividades son complejas y conllevan riesgos altos. Pero tanto el conserje como el juez son hábiles, cada uno con su propia versión de músculo intuitivo, cada uno con su inteligencia intuitiva particular.

Colin Powell, antiguo secretario de Estado de Estados Unidos y líder militar del más alto rango, comprende el valor del músculo intuitivo formado durante años de retos difíciles: «todos tenemos una cierta intuición, y cuanto más viejos nos hacemos más confiamos en ella». Él también lo llama «intuición instruida». Para Powell, una medida del líder intuitivo es la confianza que tiene en sus corazonadas. Comprobando minuciosamente las pruebas y los datos presentados por la gente a su cargo, pregunta: «Ya sé cómo debería sentirme sobre esto. ¿Cómo me siento realmente? ¿Creo en esta realidad que se me presenta?».

Cuando Powell viajó a Teherán en 1978 para evaluar la precaria situación del Shah de Irán, al que apoyaban Estados Unidos antes de ser de-

puesto por fundamentalistas revolucionarios conducidos por el Ayatollah Jomeini, el Shah había preparado para él un elaborado desfile, comidas fastuosas e impresionantes espectáculos de aviación. La mente intuitiva de Powell, finamente sintonizada, no se dejó engañar por la charada: sintió que algo faltaba, que había sido testigo de una obra teatral preparada para apaciguar la temible realidad de la situación. Tres meses después, estalló la revolución y el régimen del Shah cayó; este fue depuesto y enviado a Egipto, y los anfitriones de Powell acabaron ejecutados. Uno de los principios de Powell es estudiar lo que los datos indican y preguntarse si la intuición llega a las mismas conclusiones. Si los datos y la intuición no dicen lo mismo, es necesario preguntarse por qué.[2]

La intuición instruida de los líderes militares no es exclusiva de Colin Powell; por ejemplo, el teniente general «Hal» Moore, cuya experiencia en Vietnam se reflejó en la película de 2002 *Cuando éramos soldados*, protagonizada por Mel Gibson, sabía que nunca podría contar con la información suficiente para acabar con la incertidumbre en el campo de batalla. Moore veía el plan inicial como un trampolín a la acción, recomendando a sus comandantes que confiaran en sus instintos intuitivos: «son producto de vuestra educación, formación, aprendizaje, personalidad y experiencia».[3]

La intuición solo es una parte de la mezcla que conforma el liderazgo, que en contextos militares y políticos, como en cualquier otro, se construye a menudo mediante relaciones beneficiosas entre líderes. Winston Churchill, por ejemplo, es visto por muchos como arquetipo del líder intuitivo. De hecho, el primer vizconde Alanbrooke, su responsable de Personal Imperial General durante la Segunda Guerra Mundial y con el que tenía una dificultosa relación laboral, dijo de él: «La estrategia planificada no es su punto fuerte. Prefería trabajar mediante la intuición». Aun así, sus estilos combinados crearon una sinergia en la que Alanbrooke daba el contrapeso racional y pragmático al estilo más instintivo e impulsivo de Churchill.[4]

No es solo en la arena política internacional, en el campo de batalla o en las salas de reunión donde el liderazgo intuitivo se muestra fuerte, y no importa que la persona a cargo tenga una autoridad formal como político, general militar o responsable. El liderazgo intuitivo también surge en otras situaciones y circunstancias en las que la persona que lidera no tiene un papel de autoridad formal. La intuición puede salvar

vidas, por ejemplo, en las profesiones médicas y de cuidado de la salud. Imaginemos esta escena: la sala de emergencias de un hospital. Una experimentada enfermera, a la que podemos llamar Jane, se presenta con un nuevo paciente: un bebé de siete meses acompañado por su niñera, que está realmente preocupada aunque el bebé no muestra síntomas de enfermedad. Jane, consecuente con la preocupación de la niñera, examina al pequeño; con solo un vistazo, se le hace un nudo en el estómago. Para confirmar su corazonada, le hace las pruebas rutinarias, aunque el bebé no muestra nada inusual. Aun así y contra todo protocolo, avisa al doctor a cargo de que va a llevar al bebé al área de reanimación cuanto antes. El médico pregunta por qué, pero todo lo que Jane puede decirle es que «debe estar allí».

Dos horas después, el bebé estaba en quirófano, sometiéndose a una cirugía tras un ataque al corazón causado por un defecto en sus paredes que nadie antes había detectado. Cuando le preguntaron cómo había sabido lo que tenía que hacer, Jane dijo: «No podía dar una respuesta... Solo sentía, de alguna forma, que el bebé tenía un grave problema». Sin el liderazgo intuitivo obtenido gracias a años de formación y experiencia en la vida real, con consecuencias en la vida real, el bebé, probablemente, no hubiera podido sobrevivir. La «habilidad» intuitiva de Jane se tradujo en un valiente comportamiento de liderazgo que salvó la vida del pequeño.[5]

En cuestiones de juicio intuitivo, es difícil saber si es la inteligencia, el conocimiento, la habilidad o el juicio el factor que permite al líder intuitivo hacer las cosas bien. La inteligencia, el conocimiento, la habilidad y el juicio son ingredientes esenciales en la mezcla de la intuición experta. Pregunta a un líder intuitivo cómo es capaz de hacer lo que hace y a menudo obtendrás una respuesta vaga o una mirada dubitativa; el conocimiento y las habilidades que forman la base de la intuición experta no pueden siempre articularse. Se guardan, de forma tácita, en la mente intuitiva y se manifiestan en acciones, no en palabras.

La idea del conocimiento tácito ayuda a explicar este fenómeno. *Tácito* significa «implícito, pero no expresado explícitamente». La conversación, por ejemplo, contiene elementos tácitos: cosas que se leen entre líneas a partir de lo que se dice o infiere de los distintos modos de comunicación, como el lenguaje corporal. A veces podemos elegir ser tácitos manteniendo la calma o expresando nuestro punto de vista de manera implícita, por

ejemplo, diciendo «¿Has intentado alguna vez hacer eso de una forma ligeramente distinta?», en vez de ser brutalmente honestos y decir «Creo que te equivocas» o «Eres un incompetente» (es posible ser demasiado honesto). Pero en otras situaciones, ser tácito es algo sobre lo que no tenemos control consciente. Mucha gente, por ejemplo, puede conducir una bicicleta y saber (tácitamente) el momento en el que girar el manillar para no perder el equilibrio y caer. Explicar en palabras la forma de girar el manillar para mantener en pie una bicicleta tambaleante no es una tarea fácil. Es algo que los ciclistas hacen de forma experta e intuitiva, pero no pueden articularlo con facilidad. La idea de lo tácito es recogida con claridad por el filósofo Michael Polanyi cuando dice que «sabemos más de lo que podemos decir».[6] El conocimiento tácito es vital para adaptarse y lidiar con los retos de la vida diaria; es un conocimiento que nos hace inteligentes y sin él no podríamos funcionar en el mundo real. El psicólogo Robert J. Sternberg distingue las «habilidades de libro», conocimientos y habilidades que se pueden describir expresamente en palabra hablada o escrita, de las «habilidades de calle», conocimientos tácitos e incorporados al ser.

Las habilidades de libro se engloban en el campo del aprendizaje y los problemas académicos. Este conocimiento se basa en otro, creado por alguien en el pasado (quizá hace cientos de años), y representa pensamientos y experiencias ajenos. Adquirimos conocimientos de libro yendo al colegio y la universidad y educándonos a través de diferentes medios (libros, televisión, internet, etc.).

Por otra parte, las habilidades de calle se engloban en la experiencia y los problemas del mundo real. Estas habilidades incorporan conocimientos personales (los adquirimos nosotros mismos, normalmente con ayuda de otros), contextualizados (aquello que funciona en una situación no tiene por qué funcionar en otra), basados en la experiencia (se acumulan con el tiempo) y, lo más importante, están orientados a la acción (ayudan a resolver problemas de la vida real).

Las habilidades de libro nos ayudan a resolver problemas académicos, puzles formulados por otras personas; están bien definidos, y toda la información necesaria para resolverlos está disponible. Normalmente, los problemas tienen una respuesta correcta e incorrecta. Pero aquellos problemas que resuelven las habilidades de calle son complejos y a menudo

no tienen una única respuesta, ni siquiera una definida. Por ejemplo, un directivo puede aprender a conducir un proceso de selección de personal leyendo un libro a tal efecto o asistiendo a un curso de recursos humanos, pero solo al entrevistarse con candidatos reales para puestos de trabajo reales es como desarrollará las habilidades de calle necesarias para ser un seleccionador competente, intuitivo y efectivo.[7]

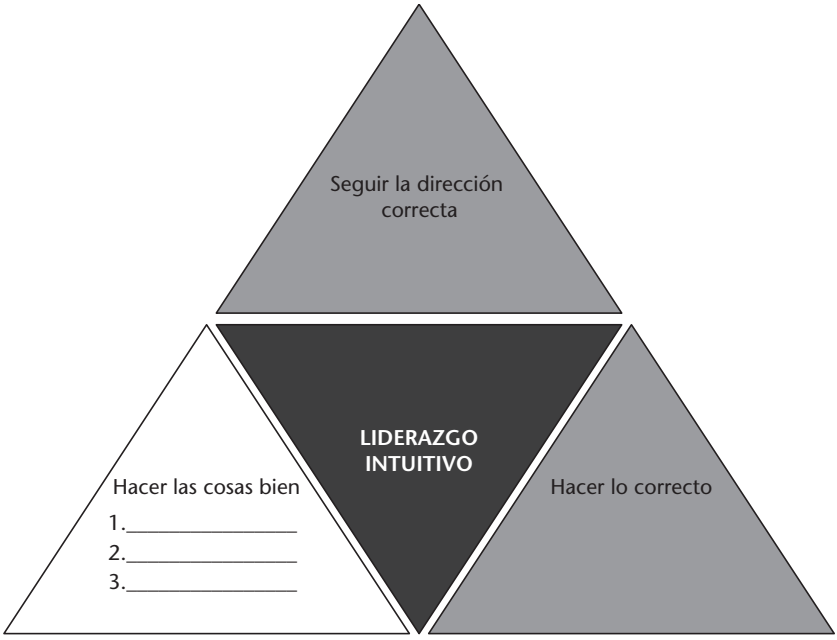
Las habilidades de calle son también profundas. El término *habilidades profundas* fue acuñado por Dorothy Leonard, de la Harvard Business School, y Walter Swap, de la Universidad de Tufts. Las habilidades profundas son destrezas basadas en el conocimiento tácito y las experiencias de la vida real, son más de saber cómo (habilidades de calle) que de saber qué (habilidades de libro). Los líderes equipados con habilidades profundas pueden ver el bosque y los árboles, así como tomar decisiones expertas y correctas. Las habilidades profundas son sabiduría práctica, y los líderes intuitivos las tienen en abundancia.[8]

**Ejercicio de intuición n.º 17: ¿Cuáles son tus habilidades de calle?**

¿Cuáles son, como líder o responsable, tus tres habilidades de calle más importantes, aquellas en las que los demás confían y respetan? En otras palabras, ¿en qué áreas tu destreza puede guiar a otros? Haz una lista de ellas en la figura 9.2.

Ninguna de estas habilidades mina el valor de las habilidades de libro; también son imprescindibles. Las mejores habilidades de libro cuentan con un valor intrínseco y duradero, mientras que las de calle son valiosas solamente en tanto en cuanto sean útiles. Ambas habilidades habitan en el mismo mundo y se refuerzan mutuamente. Las habilidades de libro cimentan la base de las habilidades de calle, y estas nos ayudan a dar sentido a las primeras y saber cómo utilizarlas de manera inteligente. Durante nuestras vidas profesionales y personales, los dos tipos de habilidad interactúan, ayudando a construir conocimiento, destreza, juicio y, por último, sabiduría práctica.

**Figura. 9.2.** ¿Cuáles son tus habilidades de calle?




**La ciencia de la mente intuitiva. La recompensa de las habilidades de calle**

El conocimiento tácito (CT) es la esencia de las habilidades de calle y la sala de máquinas de la intuición. Pero ¿tiene el uso de estas habilidades en el mundo real alguna recompensa para los líderes?

En universidades estadounidenses y en la Academia Militar de West Point se realizaron estudios sobre la relación entre la puntuación de una prueba de CT y el liderazgo efectivo con militares de alto rango. La primera cuestión a la que los investigadores de CT se enfrentaron fue básica: Si el CT es tácito, ¿cómo puede medirse?

El CT de los líderes militares se evaluó mediante las respuestas a una serie de situaciones, por ejemplo, cómo tratar con un comandante

difícil, cómo gestionar una insubordinación o comunicar una misión. Después, se compararon las respuestas con las de militares expertos (mayores y tenientes coroneles) que contaban con sobrado CT. Si sus respuestas se parecían a las de los expertos, se les suponía un alto nivel de conocimiento tácito.

El estudio con soldados en West Point confirmó la importancia del CT: los líderes con mayor nivel de conocimiento tácito se evaluaron como más efectivos en liderazgo militar. Lo que sorprendió a los investigadores fue el hecho de que el CT no parecía estar tan relacionado con la experiencia como cabría suponer. Aunque el viejo aforismo de «la experiencia es el mejor maestro» guarda algo de verdad, es más probable que la calidad de la experiencia y lo que uno aprende de ella no sea tan importante; más no significa, necesariamente, mejor.

Otro estudio del mismo tipo sobre el CT de los directivos reveló:

1. que no existía relación entre el CT y la inteligencia medida en pruebas de CI. Las personas con un alto CI no cuentan necesariamente con conocimiento tácito, lo cual no quiere decir que la gente inteligente no pueda tener un alto nivel de CT;

2. que los niveles más altos de CT se asociaban con el porcentaje de subida de sueldos (según méritos) y el éxito en la generación de nuevos negocios.

Los resultados de los estudios sobre el CT sugieren que las habilidades de calle intuitivas tienen consecuencias reales en el liderazgo y el rendimiento, tanto en el mundo militar como en el empresarial.

*Fuentes:* J. Hedlund; G. B. Forsythe; J. A. Horvath; W. M. Williams; S. Snook; R. J. Sternberg (2003). «Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders». *The Leadership Quarterly* (núm. 14, págs. 117-140); R. J. Sternberg; J. Hedlund (2002). «Practical intelligence, *g* and work psychology». *Human Performance* (núm. 15(1/2), págs. 143-160); R. K. Wagner; R. J. Sternberg (1985). «Practical intelligence in real world pursuits: the role of tacit knowledge». *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 49(2), págs. 436-458).

La inteligencia de los mejores líderes se alimenta de intuición práctica. Demuestran, de forma consistente, que tienen la capacidad de hacer las cosas bien. Los líderes intuitivos responden de manera flexible, dependiendo de la situación y, aunque no sean infalibles, son actores expertos que combinan la intuición y el carisma necesarios para capturar los corazones y las mentes de sus seguidores. La habilidad ayuda a construir confianza, pero esta tiene unos amplios cimientos más allá de la mera percepción de competencia del líder. Entre las cualidades que crean confianza entre el líder y sus seguidores se encuentran, además de la destreza, la benevolencia y la integridad.

| **Utilidad n.º 15: Crear confianza entre líderes y seguidores** | |
|---|---|
| Habilidad | Establecer una dirección clara y contar con sobrado conocimiento. |
| Benevolencia | Crear un entorno de apoyo y ayuda a los seguidores. |
| Integridad | Demostrar responsabilidad, valores compartidos, justicia y ecuanimidad.[9] |

La idea de que las cualidades personales y la virtud son ingredientes imprescindibles del buen liderazgo no es nueva; se remonta hasta la antigua Grecia, hace 2.500 años. Aristóteles (384-322 a. C.) ya identificó el carácter y las virtudes necesarias para ser un ciudadano o estadista ideal, una parte activa y productiva de su comunidad. Para él, el bien comunitario era el bien mayor, y este aspecto de su filosofía hace que las virtudes del liderazgo sean doblemente importantes. Las bases de la mente virtuosa (equivalente aristotélico de *habilidad*) son, por un lado, la inteligencia (*nous*), que se recubre de conocimiento (*episteme*) y destreza (*techne*, «arte o habilidad técnica»), por otro, la prudencia, que equilibra nuestros intereses con los de los demás (*frónesis*), y, finalmente, la piedra angular de todas las virtudes: la sabiduría (*sofía*), cultivada a través del curso de la vida. Desde una perspectiva aristotélica, los líderes expertos y competentes son hábiles, prudentes y sabios.

| Datos clave n.º 15: El liderazgo intuitivo desde la perspectiva aristotélica | |
|---|---|
| Habilidad | Los líderes efectivos basan sus respuestas intuitivas en la inteligencia (*nous*), el conocimiento (*episteme*) y la destreza (*techne*). |
| Prudencia | Los líderes benevolentes, empáticos y compasivos equilibran sus intereses con los de sus seguidores y los de la sociedad por medio de la prudencia (*frónesis*). |
| Sabiduría | Los líderes intuitivos saben que no saben nada y se vuelven más hábiles con la experiencia y con la edad durante su viaje hacia la sabiduría (*sofía*). |

Si la habilidad es una cuestión de práctica (como un arquero que a fuerza de entrenar se acerca cada vez más a la diana), y sabiendo que el cerebro se deteriora inevitablemente durante el curso de la vida humana, podría parecer paradójico que la sabiduría se desarrolle con la edad.

Aunque es un hecho biológico que nuestro cerebro empeora con la edad, también tenemos el potencial de ser más hábiles y sabios. La gente más joven suele ser la que hace descubrimientos intelectuales de mayor envergadura, que requieren un alto poder computacional. Einstein estaba en la veintena cuando en 1905 publicó su teoría de la relatividad especial. A medida que nos hacemos mayores, nuestra capacidad mental disminuye. Las personas mayores recuerdan a Los Beatles, Bob Dylan y la Guerra de Vietnam, pero olvidan fácilmente el sitio en el que dejaron las gafas. Los líderes políticos son caso aparte: suelen ser ya mayores cuando llegan a puestos de responsabilidad y parecen inmunes a los efectos del declive neurológico. Ronald Reagan mostró los primeros síntomas de Alzheimer estando aún en el cargo, la autopsia del cerebro de Stalin reveló que padecía arterioesclerosis y Mao sufrió esclerosis lateral amiotrófica degenerativa. Pero, como señala el neuropsicólogo clínico Elkhonon Goldberg, a pesar de estas enfermedades neurológicas, tanto Reagan como Stalin y Mao pudieron mantenerse en sus cargos y seguir tomando decisiones políticas potencialmente trascendentales. Los líderes políticos desarrollan habilidades profundas e inteligentes que les permiten ser astutos, cuando no sabios. Gracias a complejos patrones de percepción, reconocimiento y respuesta, los líderes experimentados pueden trabajar de manera efectiva y mantener su poder incluso al enfrentarse al declive de sus capacidades cognitivas analíticas. Esto muestra el poder de la mente intuitiva: no sufre tanto los estragos que la edad sí provoca en su equivalente analítica.[10] En

palabras de Goldberg, la historia de líderes como Reagan «muestra, con claridad meridiana, que la maquinaria de reconocimiento de patrones [la mente intuitiva] puede soportar en gran medida los efectos que la edad provoca en el cerebro», otorgando una ventaja significativa sobre sus «colegas más jóvenes, con altas capacidades de computación pero menos preparados para el reconocimiento de patrones».[11]

Independientemente de la edad, los líderes intuitivos tienen la capacidad de inspirar agrado, confianza y lealtad, a veces incluso envidia; son modelos para seguidores y aspirantes y por ello cargan el peso de una gran responsabilidad en sus hombros. La gente se refiere a ellos como «expertos», dejándose influenciar. Solo tenemos que darnos cuenta de cuántas veces, en relación con un hecho noticiable, vemos en televisión una entrevista con un experto. Las opiniones expertas en la información son una valiosa moneda, ya que pueden dirigir la opinión pública de modo crucial. Por ello, el líder con habilidades de calle puede ser una potente fuerza en los negocios y la sociedad. Pero los seguidores intuitivos no se dejan engañar fácilmente; las muestras de experiencia del líder deben ser auténticas. Lo contrario no solo es indefendible moralmente, sino incluso contraproducente en un análisis último, ya que se muestra al líder como un charlatán. Los seguidores intuitivos pueden, de forma instintiva, sentir el sutil tono del encantador de serpientes y, tras enfrentarse a los retos del mundo real, desarrollar la capacidad de retirar las capas de la mentira para comprobar si el líder es quien dice o solamente un fraude.

Hablando en positivo, la intuición puede ser una guía indispensable para construir relaciones laborales y confianza en el liderazgo, como explica Joanna Shields, fundadora de la popular red social de *networking* BeBo, en una entrevista a *Fortune Magazine*: «Recuerdo lo que me decía mi padre. Tu carrera es larga y el mundo de los negocios, pequeño. Actúa siempre con integridad. No seas avariciosa». Para Shields, este consejo fue de vital importancia cuando vendió BeBo a AOL: «Siempre puedes llegar a un acuerdo un poco mejor, pero esos dólares de más pueden crear un desequilibrio que afecte a la relación, y no merece la pena. Has de tener la intuición suficiente para saber cuándo ambas partes han hecho un buen negocio con el que quedarán satisfechas».[12]

Los líderes intuitivos, con su poder para dirigir la confianza y lealtad, pueden ser potencialmente peligrosos, tanto para la sociedad como para ellos

mismos, si carecen de prudencia, moralidad e interés por el bien común. Algunas personas pueden autoengañarse pensando que están haciendo las cosas bien. En palabras del poeta inglés John Dryden (1631-1700), «El buen juicio queda muy cerca de la locura y es una fina línea la que divide los dos». Una fina línea que divide a los buenos líderes de los locos es el sentido moral de «hacer lo correcto». Si sustituimos *líder* por *juicio* y *locura* por *maldad* en el verso de Dryden, encapsulamos uno de los peligros del liderazgo en nuestra especie. En ausencia de una brújula moral que dirija la intuición instruida hacia lo correcto, la mentira suplanta a la sabiduría, y son los aspectos más siniestros del liderazgo intuitivo los que pueden emerger. Las habilidades que se desarrollan con la edad no tienen por qué ser, necesariamente, buenas, y la maldad que hemos visto a través de la historia humana es muestra de lo que puede suceder cuando los líderes no son capaces o no quieren seguir el instinto moral de la justicia y la ecuanimidad, haciendo lo correcto.

## 2. Hacer lo correcto

Ya tenemos claro que los líderes intuitivos, para ser efectivos, deben ser mucho más que expertos bien formados que, gracias a sus experiencias, puedan desplegar instintivamente su intuición instruida. Los líderes intuitivos deben tener una dimensión de igual importancia que, si falla, puede infligir daños permanentes en empleados, empresas, industrias y economías nacionales enteras: igual que un terremoto, las ondas reverberan mucho después de que termine el evento; la sociedad debe vivir con sus dañinas consecuencias y las vidas de millones de personas pueden cambiar para siempre. Los líderes intuitivos deben contar con un imperativo ético basado en el instinto moral de hacer lo correcto.

El epítome del liderazgo fallido en el mundo empresarial es Enron: sinónimo de escándalo e inmoralidad. Bajo el liderazgo de Kenneth Lay y otros ejecutivos sénior, el valor de mercado de Enron creció de 2 billones de dólares en 1985 a 70 en 2001. La empresa pagaba sueldos realmente inflados a sus ejecutivos más jóvenes y hábiles; por ejemplo, el encargado de la oficina de Enron en Portland cobró un *bonus* anual de 5 millones de dólares en 2001. A principios de los años ochenta, Enron era la mayor em-

presa de canalización de gas de Estados Unidos, dirigida por ejecutivos experimentados y hábiles, pero el horizonte de cambio estaba cerca. Desde mediados de los ochenta, el crecimiento de la empresa se basó en una agresiva estrategia de expansión y diversificación a otros campos, desde el agua a la banda ancha pasando por la meteorología. Hombres y mujeres brillantes, aunque inexpertos, llegaban para dirigir la expansión de la empresa con su título de la escuela de negocios aún fresco; según recuerdan algunos, una estrategia de gestión y recursos humanos que permitió «que un montón de críos corretearan a lo loco sin la supervisión de adultos».[13]

A pesar de esto, Lynn Brewer, exempleada de Enron que destapó el escándalo, veía muchos de los atributos del buen liderazgo en la empresa: una visión de mercado arrolladora y empleados inspirados para ejecutar dicha visión, cultura para apoyar la innovación y el cambio y equipos de alto rendimiento. Pero claro, Enron carecía, corporativamente, del sentido intuitivo de hacer lo correcto: en vez de pedir a sus ejecutivos, líderes y empleados honestidad e integridad, veían con buenos ojos la búsqueda egoísta de su propio beneficio.[14] En 2004, durante un discurso en la Universidad de Colorado, Brewer pidió a los estudiantes que siguieran su instinto moral y que, a diferencia de la mayoría de los empleados de Enron a los que conocía, tuvieran la valentía de actuar porque «cada uno de vosotros lleva dentro la intuición, y si sentís que algo está mal, está en vuestra mano pararlo».[15] El caso de Enron, por desgracia, no es el único; fue la punta de un iceberg de comportamiento empresarial fuera de toda ética e instinto moral, en el que cabía cualquier cosa, desde la venta irresponsable hasta la evasión de impuestos y el fraude.

**La ciencia de la mente intuitiva. La ley moral interior**

Un equipo de investigación liderado por el antropólogo biológico Marc Hauser exploró el modo como la intuición influye en el juicio moral estudiando las respuestas de personas normales a trueques en hipotéticas situaciones de vida o muerte. Los escenarios usados por los investigadores son conocidos comúnmente como el problema de la maleta, un experimento ético desarrollado originalmente por la filósofa británica Philippa Foot.

1. Viajas como pasajero en un tren fuera de control. Puedes dejar que el tren atropelle a cinco personas en la vía y matarlos, o tirar de una palanca para que el tren cambie de vía y atropelle a una sola persona, y la mate también. ¿Es moralmente correcto que desvíes el tren para matar a una sola persona, o que lo dejes en la misma vía y que mate a cinco?

2. Te encuentras en un puente sobre una vía de tren y hay un hombre cerca de ti. De repente, aparece un tren fuera de control. Puedes dejar que el tren pase bajo el puente y atropelle a cinco personas que se encuentran en la vía, o empujar al hombre junto a ti para que caiga: él moriría, pero las cinco personas podrían salvarse. ¿Es moralmente correcto que empujes al hombre para que caiga a la vía y salvar así cinco vidas?

Para la mente analítica, no existe mucha diferencia entre los dos escenarios: en ambos muere una persona para salvar a cinco. Si los participantes del estudio hicieran un juicio racional, moralmente analítico, podríamos esperar respuestas iguales en los dos escenarios. Pero los resultados indicaron lo contrario: en el primer escenario, el 85% de las personas dijeron que lo moralmente correcto sería tirar de la palanca. En el segundo escenario, solo el 12% de la gente consideró correcto empujar al hombre a la vía.

Si has dicho sí al primer escenario y no al segundo, ¿cuál ha sido tu razonamiento? Cuando Hauser y sus colegas preguntaron a la gente el porqué de su elección, la mayoría no eran capaces de dar una justificación suficiente, con respuestas como: «No sé cómo explicarlo», «Así me parecía bien» o «Fue una sensación». Los científicos llaman a esto perplejidad moral, y definen la elección como una aversión moral instintiva que la mayoría de los seres humanos sienten ante la posibilidad de maltratar a una persona inocente de un modo que podría tener como resultado su muerte. Es una reacción moral intuitiva, que sobrepasa cualquier contrapeso de pros y contras.

En investigaciones similares con técnicas de escaneo de imagen cerebral, las áreas racionales de los cerebros de los participantes se activaban en el primer escenario, mientras que en el segundo se activaban las áreas emocionales. Estas eran similares a aquellas áreas (córtex frontal medial) asociadas a la producción de las corazonadas que la gente sentía en el juego de apuestas de los experimentos de Antoine Bechara y Antonio Damasio, base de la hipótesis de marcadores somáticos (véase el capítulo VIII). Las personas con daños en esta parte del cerebro son más propensas a empujar al hombre a la vía del tren; sus juicios son más utilitarios y fríos, y están menos influidos emocionalmente que aquellos de las personas con sus circuitos emocionales intactos.

*Fuentes:* M. Hauser; F. Cushman; L. Young; R. K-X. Jin; J. Mikhail (2007). «A dissociation between moral judgements and dissociations». *Mind and Language* (núm. 22(1), págs. 1-21); M. Koenigs; L. Young; R. Adolphs; D. Tranel; F. Cushman; M. Hauser; A. R. Damasio (2007). «Damage to the prefrontal cortex increases utilitarian moral judgements». *Nature* (núm. 446(7138), págs. 908-911); S. Pinker (2008). «The moral instinct». *New York Times* (13 de enero).

Tanto en la vida personal como en la profesional se establece cierta tensión entre el empuje de la mente analítica hacia la racionalidad (sacrificar una vida a cambio de cinco) y el de la mente intuitiva hacia un centro de gravedad moral (¿realmente podrías empujar a una persona que se encuentra junto a ti bajo las ruedas de un tren?). En muchas situaciones prevalece un sentido elemental de lo correcto y lo incorrecto, y son las sensaciones las que determinan nuestras acciones por encima del razonamiento de la mente analítica.

Para comprender la necesidad del liderazgo moral intuitivo, podemos retroceder de nuevo a la antigua Grecia, esta vez al siglo VIII a. C. En los poemas épicos de Homero *La Ilíada* y *La Odisea*, los héroes míticos como Aquiles y Ulises se definen por su comportamiento virtuoso: Ulises se muestra poseedor de las virtudes de la paciencia, la nobleza y un vivo ingenio, mientras que Aquiles, simple mortal, era nada menos que «semejante a un dios». Unos cientos de años después, para la filosofía aristoté-

lica, la práctica de la moral y de la virtud intelectual (habilidad), no solo en el campo de batalla sino en cada aspecto de la vida, es esencial para el buen funcionamiento de la sociedad civilizada. Para ser virtuoso, un líder o ciudadano en la antigua Grecia debe, principalmente, hacer lo correcto y, de manera secundaria, evitar los excesos; por ejemplo, la virtud de la valentía considera la corrección del acto y debe equilibrarse para evitar caer en la temeridad (exceso de valentía) o en la cobardía (falta de valentía). Aplicando la filosofía de Aristóteles al liderazgo descubrimos tres cuestiones importantes.

| **Utilidad n.º 16: Virtud, práctica y hábito del liderazgo** | |
|---|---|
| Virtud | Los líderes deben comportarse de manera virtuosa porque es correcto hacerlo. |
| Práctica | Un líder solo se imbuirá de virtud haciendo cosas virtuosas. |
| Hábito | El liderazgo virtuoso se convierte en intuitivo (habituado) si se practica correctamente y durante el tiempo suficiente. La respuesta instintiva y pública a una situación da una idea de la virtuosidad real del líder.[16] |

La filosofía de Aristóteles es tan relevante para los líderes empresariales del siglo XXI como lo fue para los ciudadanos atenienses hace más de dos mil años. Los líderes intuitivos no solo adquieren las virtudes a través de la práctica, sino que son responsables para con sus seguidores y su comunidad (la empresa, la sociedad). En la doctrina aristotélica, alcanzar el bien de la comunidad como un todo es más importante que el bien propio.

De las doce virtudes morales identificadas por Aristóteles, la valentía (evitando la temeridad y la cobardía), la templanza (evitando ser licencioso o insensible), la ambición medida (evitando un exceso o falta de esta) y la veracidad (evitando la jactancia o la subestimación)[17] son especialmente relevantes para el liderazgo en el siglo XXI. Tomemos como ejemplo la llamada crisis crediticia: es una historia de excesos y avaricia, en la que el beneficio y enriquecimiento personal estaba por encima de todo, con la complicidad de toda la sociedad. Las virtudes morales aristotélicas brillaron por su ausencia. Como indicó en 2009 Lord Turner, responsable de la Autoridad de Servicios Financieros de regulación ban-

caria en Reino Unido, nadie parecía darse cuenta de que las piezas del puzle estaban a punto de colocarse en su sitio (déficit, rápida extensión del crédito, subidas inmobiliarias insostenibles, un complejo mercado internacional basado en crédito hipotecario y una irracional exuberancia en el precio de mercado del crédito), de que «el sistema entero se hallaba inmerso en un riesgo sistémico y extendido a todo el mercado»;[18] haciéndose eco, quizá, de las palabras de Huxley tras haber leído *El origen de las especies* de Darwin: «Qué estúpido por nuestra parte no habernos dado cuenta».

¿Es cierto que la mayor parte de la gente no viera acercarse la crisis crediticia? ¿Había acaso una ceguera colectiva, o los implicados optaron por la miopía financiera? ¿Fue la crisis un momento de «¡Eureka!» financiero para los entendidos, comentaristas y reguladores, o acaso los más inteligentes del juego económico sabían lo que estaba por venir? Un sector económico alimentado por los excesos del enriquecimiento personal, encendido por los fallos de un sistema de préstamo internacional tan complejo que quedaba más allá de los mejores intelectos y de las mentes empresariales más expertas, junto con la falta de un imperativo ético: la mezcla de estos ingredientes tuvo como resultado una sobrecarga económica y una recesión de alcance mundial. A fin de cuentas, cuando un líder, empresa o sociedad pierde su brújula moral, las virtudes intelectuales caen en el saco de la confusión. En el juego del dinero, los banqueros y financieros acaban siendo aún más astutos, pero los contribuyentes son los que pagan la cuenta.

¿Seguimos confiando en los banqueros después de esto? La confianza se quebró con Enron y se convirtió en un activo realmente frágil durante la crisis crediticia, pero es el elemento clave del liderazgo. Los líderes con carisma lo despliegan para inspirar la confianza de grupos, organizaciones y naciones enteras a través de la elocuencia de su retórica y sus habilidades de persuasión. Los seguidores confían a los líderes sus trabajos, carreras, dinero e incluso sus vidas. Pero cuando un líder cuenta con la privilegiada confianza de sus seguidores, no hay garantía de que sus acciones sean moralmente justificables. Los empleados y accionistas de compañías como Enron depositaron, equivocadamente, su confianza en una empresa que mentía sobre sus beneficios, maquillaba deudas para que no aparecieran en los informes de la empresa y contaba con

auditores que ocultaban deliberadamente las pruebas destruyendo los documentos.[19] De igual manera, antes de la crisis crediticia, los propietarios de inmuebles confiaban en los consejos de los expertos financieros, que sostenían que el mercado inmobiliario seguiría incrementando sus precios año tras año con total seguridad. En retrospectiva, es una burbuja que al final tenía que estallar, y parece que toda la sociedad tardó en reconocer que tanto su juicio como su confianza se habían depositado en las manos equivocadas.

Con este telón de fondo, entre el espectro de virtudes que deben poseer los líderes del siglo XXI para protegerse de la bancarrota moral se incluyen las siguientes (aunque esta lista no es exhaustiva, y su relevancia dependerá de la situación).

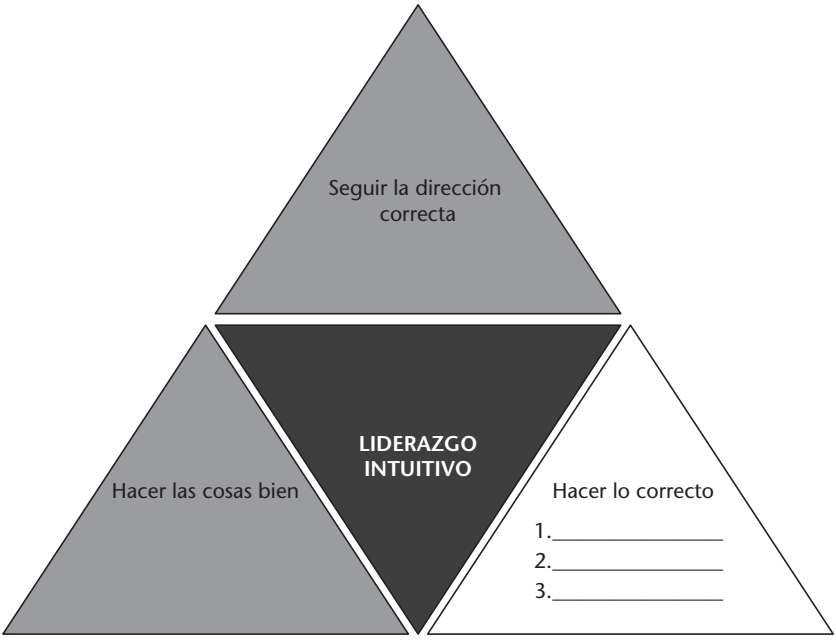
| **Utilidad n.º 17: Una selección de virtudes del liderazgo** | |
|---|---|
| Altruismo | Valentía |
| Compromiso | Creatividad |
| Confiabilidad | Honestidad |
| Integridad | Inteligencia |
| Iniciativa | Lealtad[20] |

Un comportamiento virtuoso equilibra exceso y deficiencia. Por ejemplo, la virtud de la valentía se halla entre la temeridad (vicio de exceso) y la cobardía (vicio de defecto). Seguir esta línea de pensamiento aristotélica puede conducir a un exceso de honestidad, por ejemplo, dar a un colega una opinión demasiado sincera de su rendimiento o potencial puede llevar a que este se sienta insultado o desmotivado. A través de la experiencia y la práctica, los líderes desarrollan el sentido intuitivo del camino de oro, de lo correcto que hacer en cada situación, basándose en su apreciación intuitiva del contexto. Uno de los pioneros de la intuición en el mundo empresarial, el ejecutivo de AT&T Chester Barnard, recordó en gran medida a Aristóteles al bautizar a la habilidad de conseguir proporcionalidad entre extremos gracias a la práctica constante como el «principio artístico» de la gestión.[21]

**Ejercicio de intuición n.º 18: ¿Cuáles son tus imperativos morales?**

¿Cuáles son los tres principios morales más importantes para ti como líder o gerente? Haz una lista de ellos en la figura 9.3.

**Figura 9.3.** ¿Cuáles son tus imperativos morales?




Unas virtudes son más importantes que otras dependiendo de la situación, así que encontrar el camino de oro y equilibrar las diferentes y a veces contradictorias virtudes no es siempre una tarea fácil. Sin embargo, no tenemos mucha elección; a fin de cuentas, nuestro instinto moral intuitivo es parte de la naturaleza humana y sus raíces evolutivas se remontan a nuestros antepasados: el instinto moral se desarrolló para que estos pudieran vivir en grupos sociales relativamente grandes comparados con los de otros primates y sobrevivir así en entornos difíciles y peligrosos.[22] Aunque no son infalibles, la moralidad intuitiva y la conducta moral son elementos imprescindibles para los líderes del mundo empresarial que aspiran a ser virtuosos, ya que estas ayudan a saber lo que hacer y cómo hacerlo:

| Utilidad n.º 18: El qué y el cómo de hacer lo correcto | |
|---|---|
| Qué hacer | El instinto moral dice, intuitivamente, dónde dirigir la atención y revela el objetivo moral. |
| Cómo hacerlo | Gracias al aprendizaje, la práctica y la experiencia, las virtudes de la habilidad y la moralidad se convierten en hábito y guían la conducta de manera automática; con el paso del tiempo, los líderes son más hábiles y morales. |

Además de hacer las cosas bien y hacer lo correcto (ideales aplicables a cualquier miembro de la sociedad), en los negocios hay un tercer ingrediente esencial del liderazgo intuitivo: la visión.

## 3. La dirección correcta

Los líderes que hacen las cosas bien de manera intuitiva saben gestionar los detalles particulares de cada situación, cuentan con las habilidades de calle y la intuición instruida para saber lo que normalmente funciona y saben actuar de la forma correcta. Además, los líderes intuitivos son capaces de ver el bosque y también los árboles, observan las situaciones en términos generales, toman la dirección adecuada y se guían por la visión correcta. Establecen una imagen mental del futuro de sus empresas y pueden comunicarla a los demás.

Establecer una dirección puede ser un acto tanto intuitivo como analítico. Tomemos como ejemplo el caso de Motorola, líder mundial en comunicaciones globales que ha estado al frente de la innovación en telecomunicaciones durante décadas. Ellos crearon el equipamiento que hizo llegar las primeras palabras a la Luna y fueron responsables del desarrollo del primer teléfono de mano portátil en 1983. En 2007, las ventas netas de la compañía fueron de 36,6 billones de dólares, y gastaron 4,4 billones en I+D. Motorola fue fundada por Paul H. Galvin en 1928, con el nombre de Galvin Manufacturing Corporation. Galvin tuvo éxito porque estaba preparado para seguir su instinto, ser audaz e ir contra las creencias convencionales; quiso encontrar la aguja del pajar. Es más, Galvin ya estaba listo para financiar sus ideas antes de terminar los tradicionales

análisis de mercado. La radio en el coche (despreciada por ser insegura; ¿cómo podría alguien conducir un coche que tuviera una radio dentro?) y los teléfonos móviles (¿por qué pagaría alguien entre cuatro y seis veces el coste de su recibo telefónico mensual por tener el privilegio de llevar un teléfono en su bolsillo?) fueron direcciones intuitivas que Motorola sintió como agujas en el pajar y persiguió con ahínco.[23] Las anticipaciones de Galvin y Motorola dieron su fruto y ayudaron a crear la tecnología de comunicaciones que damos por hecha en el siglo XXI.

La habilidad de anticipar de manera intuitiva la dirección de las empresas y mercados es crucial para Eddie Lampert, director ejecutivo y presidente de ESL Investments y presidente de Sears Holdings. Lampert recuerda el mejor consejo que recibió cuando, jugando al fútbol en el jardín con su padre, este le mostró el sexto sentido que le permitía saber dónde iría la bola antes de dispararla, y aplica esta lección a las empresas: «La anticipación es la clave de la inversión y de los negocios en general. No puedes esperar a que una oportunidad se muestre de forma obvia: debes adelantarte y anticipar el comportamiento de la gente y, para poder hacerlo, necesitas estar siempre practicando y preparándote».[24]

Los líderes intuitivos, al igual que los emprendedores de éxito, leen las débiles señales en el entorno empresarial, se anticipan y se adaptan a ellas. El proceso empieza con la percepción instintiva de una oportunidad de negocio, seguido por una evaluación intuitiva de su viabilidad y, finalmente, una última evaluación que decide si el riesgo merece o no la pena. Una respuesta rápida da la ventaja de mover primero y, en el siempre cambiante mundo de los negocios, la creatividad e innovación conducen, a la larga, a buenos resultados, aunque sea más fácil seguir que liderar. Por ello, las empresas no pueden permitirse carecer de líderes intuitivos, aquellos que saben marcar la dirección correcta. Una señal sutil, por débil que sea, es más fácil de recoger por las mentes intuitivas bien sintonizadas, expertas y vigilantes. Un antiguo vicepresidente de la empresa francesa L'Oréal reconoce que la inteligencia al tomar decisiones requiere un fino equilibrio entre dos capacidades aparentemente contradictorias: intuición y racionalidad. La primera permite a los ejecutivos reconocer señales importantes por débiles que sean, y la segunda permite actuar sobre ellas. El antiguo director ejecutivo de esta empresa veía el reto para los ejecutivos como una cuestión de imaginación e intuición

a partes iguales: «¿Es la intuición aquello que consigue que las marcas seduzcan al mundo? Si hablamos de imaginación, ¿en qué podrían convertirse para seducir al mundo?».[25]

**La ciencia de la mente intuitiva. Sacar beneficio de la intuición**

La cuestión más importante de la gestión intuitiva es: ¿Ser intuitivo produce resultados? Nunca es fácil dar un sí o un no concreto para responder a una pregunta de este tipo en un contexto tan complejo y dinámico como el de los negocios, pero las pruebas indican que confiar en la mente intuitiva para guiar la dirección de una empresa puede, en cierto modo, asociarse con el rendimiento y la ventaja competitiva.

Se ha descubierto una clara relación entre los ejecutivos sénior que utilizan su intuición al tomar decisiones y el rendimiento positivo de empresas americanas que operan en entornos inestables. Por contra, en entornos estables, ocurría al contrario. Los participantes del experimento no veían la intuición como un sexto sentido; uno de ellos llegó a comentar que las corazonadas eran «una derivación subconsciente de la acumulación de años de experiencia ejecutiva» y, aunque una formación adecuada pudiera proveer las herramientas necesarias, «no hay nada que sustituya a la experiencia».

En un estudio realizado a organizaciones sin ánimo de lucro en Estados Unidos sobre la relación entre el estilo de toma de decisiones de los directores ejecutivos y su rendimiento económico, se descubrió que los directores con niveles más altos de intuición se relacionaban, de manera positiva, con el rendimiento de sus organizaciones. Los investigadores explicaron su descubrimiento: «la confianza en un estilo de decisión intuitivo, apuntalada por una buena cantidad de conocimiento tácito organizativo adquirido con el tiempo [en otras palabras, las habilidades profundas], sirve para mejorar efectivamente el rendimiento de la organización».

*Fuentes:* N. Khatri; H. A. Ng (2000). «The role of intuition in strategic decision-making». *Human Relations* (núm. 1, págs. 57-86); W. J. Ritchie; R. W. Kolodinsky; K. Eastwood (2007). «Does executive intuition matter? An empirical analysis of its relationship with non-profit organization financial performance». *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* (núm. 36, págs. 140-155).[26]

Del mismo modo que la habilidad y la moralidad, el liderazgo intuitivo cuenta también con un imperativo estratégico: tener una visión de futuro, articularla y trazar una dirección que seguir. La intuición permite a los líderes sentir y explorar un amplio rango de futuros posibles, los sentimientos que provocan en ellos y sus seguidores (saber si los sienten como correctos) y anticiparse a ellos, pudiendo planearlos. En la crisis del petróleo de los años ochenta, la anticipación mental y la visión de los posibles futuros distintos permitió a Royal Dutch Shell sobrepasar las mentalidades comunes y analíticas en las que muchos de sus competidores quedaron atrapados. La técnica de la planificación de escenarios permitió a Shell combinar las intuiciones de sus ejecutivos con análisis formales, creando una visión expandida del mundo que anticipaba posibilidades nuevas y nunca antes vistas. Una de estas visitas al futuro fue guiada por el responsable de planificación Arie de Geus: un escenario en el que se preguntaban qué dirección tendría que tomar Shell si, en una situación apocalíptica, los precios del petróleo cayeran desde los 28 dólares/barril a los 15. La planificación de escenarios es una bola de cristal empresarial sin mística: cuando más tarde el precio del barril de petróleo llegó a caer hasta los 10 dólares, la directiva de Shell ya había previsto ese futuro en su mente colectiva e intuido la respuesta correcta. Los competidores que no contaban con aquel sexto sentido del escenario previamente planificado tardaron más en responder y lo hicieron peor; una de las mayores empresas petroleras, por ejemplo, tuvo que despedir a 15.000 empleados cuando el precio del petróleo se desplomó a principios de 1986.[27]

La cuestión de la dirección correcta trae a colación una cuestión fundamental para los líderes empresariales: ¿La dirección correcta para quién? ¿Con qué intención gestionan los líderes las empresas? ¿Ganancia personal, rentabilidad, valor de inversión, longevidad o sostenibilidad? ¿Cómo pueden conciliarse las necesidades y responsabilidades para con

los accionistas y el sistema social con la dirección correcta y la intención correcta? ¿Dónde está el cimiento moral de los negocios y cómo pueden los líderes atesorarlo? Las respuestas a algunas de estas preguntas ya existen, por ejemplo, en las estanterías de nuestros supermercados.

Hacer lo correcto es la intención última de la Fundación de Comercio Justo, que comenzó su andadura en los años ochenta gracias a una iniciativa de la agencia de desarrollo holandesa Solidaridad. El primer café de comercio justo (de la marca Max Havelaar) recibió su nombre por un personaje de ficción holandés que se oponía a la explotación de los recolectores de café en las colonias holandesas. La Fundación de Comercio Justo se formalizó en 1992 por CAFOD, Christian Aid, Oxfam, Traidcraft y el Movimiento de Desarrollo Mundial. Sus intenciones son «conseguir mejores precios, buenas condiciones de trabajo, sostenibilidad local y acuerdos justos para granjeros y trabajadores en el mundo en desarrollo», así como denunciar «las injusticias del comercio convencional, que discrimina tradicionalmente a los productores más pobres y débiles». El movimiento tiene como objetivo:

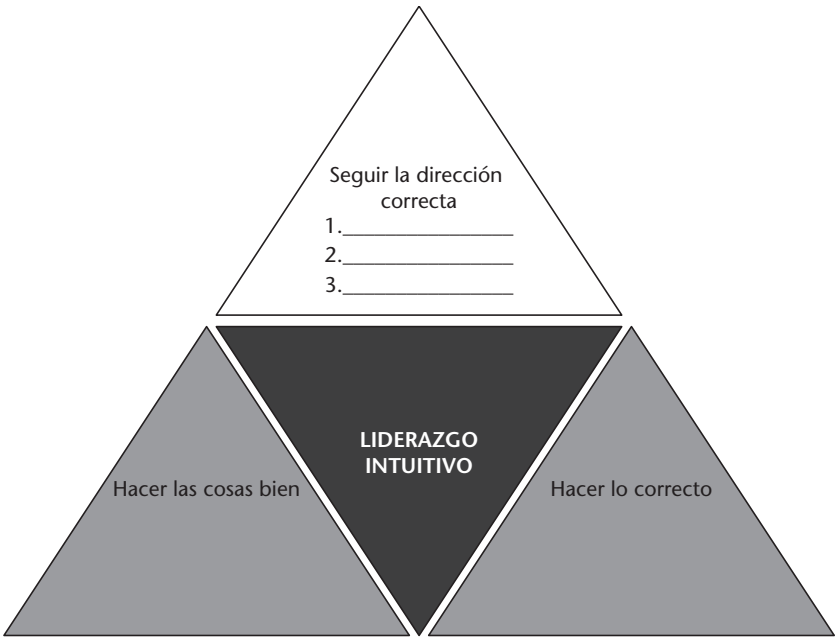
1) denunciar la maldad del actual sistema de comercio global, que privilegia a los grandes agricultores;
2) redistribuir la riqueza a escala global.

Una de las formas de convertir estas intenciones en hechos es solicitando a las compañías que paguen precios sostenibles (que nunca deben caer por debajo del precio de mercado). Pero aún queda mucho por hacer. Las estadísticas hacen que el reto sea aún mayor: el valor total del comercio justo en Estados Unidos en 2002 se estimó en unos 500 millones de dólares. El de Tesco, la mayor empresa de alimentación de Reino Unido, era de 45.000 millones de dólares.[28]

**Ejercicio de intuición n.º 19: ¿Cuáles son tus imperativos estratégicos?**

¿Cuáles son tus tres imperativos estratégicos más importantes como líder o ejecutivo? Haz una lista de ellos en la figura 9.4.

**Figura 9.4.** ¿Cuáles son tus imperativos estratégicos?




Las cuestiones acerca de las cosas correctas, intenciones correctas y acciones correctas son las preguntas más difíciles y urgentes que los líderes empresariales deben formular y responder. Podemos intuir la existencia de estas preguntas y nuestras limitaciones personales, organizativas y sociales. Ya sabemos que los seres humanos, al igual que nuestros familiares primates, tenemos el potencial de adoptar actitudes engañosas, ya se manifiesten en el adorno de un currículo, en un crimen de guante blanco o en asuntos más serios. Sin embargo, nuestro sentido instintivo de las intenciones y acciones correctas puede hacer que la mente intuitiva provoque una duda en nuestra conciencia, aunque otras cuestiones prácticas o emocionales más urgentes puedan reprimir estas intuiciones. Dichas preguntas pueden, a veces, quedar acechando en la cabeza y emerger en algún momento del futuro cercano o distante. Pueden abordarse con la combinación correcta de intuición y análisis, y los líderes y seguidores deben buscar respuestas a la pregunta empresarial más importante de todas: ¿Qué cosa es la correcta? ¿Qué es una buena empresa?

Los líderes despliegan su juicio intuitivo a diario y la intuición instruida es importante tanto para el comienzo como para la supervivencia a largo plazo de una empresa. La toma de decisiones intuitiva se conecta con el rendimiento y no solo con el beneficio económico; funciona tanto en empresas como en organizaciones sin ánimo de lucro. Pero, como hemos visto, si la brújula del líder intuitivo deja de funcionar o se dirige hacia un rumbo incorrecto, puede que se persigan los objetivos de manera equivocada y por razones equivocadas; las consecuencias pueden ser desastrosas. La existencia de un instinto moral desarrollado, que los líderes deben seguir, es similar a la empatía y el altruismo que forman la base de la justicia y la ecuanimidad. Esta es la esencia del liderazgo intuitivo; inspira la confianza, el respeto y la cooperación de los seguidores. ¿Cuáles son las habilidades de calle, instintos morales y sentido estratégico que te permiten hacer las cosas bien, hacer lo correcto y tomar la buena dirección (figura 9.5)?

**Figura 9.5.** Tus imperativos para el liderazgo intuitivo

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 9: Haz las cosas bien, haz lo correcto y sigue la dirección apropiada**

El liderazgo intuitivo se resume en:

**1.** hacer las cosas bien (habilidades de calle),

**2.** hacer lo correcto (instinto moral) y

**3.** seguir la dirección apropiada (sentido estratégico).

Cuando los tres elementos están presentes, el liderazgo intuitivo es completo intelectual, moral y estratégicamente. Cuando falla alguno, se crean oportunidades para que el vacío se llene con imperativos inteligentes, morales o estratégicos:

**1.** Inteligencia: hacer lo correcto y seguir la dirección apropiada, sin hacer las cosas bien; el liderazgo debe desarrollar un imperativo inteligente.

**2.** Moral: hacer las cosas bien y seguir la dirección apropiada, pero sin hacer lo correcto; el liderazgo debe desarrollar un imperativo moral.

**3.** Estrategia: hacer las cosas bien y que estas sean correctas, pero no seguir la dirección apropiada; el liderazgo debe desarrollar la visión de un imperativo estratégico.

Estos tres imperativos son los puntos de partida para la introspección individual y colectiva, la reflexión, la indagación y el diálogo, así como para el desarrollo de un auténtico liderazgo intuitivo en las organizaciones empresariales del siglo XXI.

# Notas

1. La virtud puede definirse como hacer de manera habitual (intuitiva), a través de la práctica, aquello que es bueno. El término *habilidad*, aquí, puede tomarse como equivalente a la «virtud intelectual» de Aristóteles. Ser hábil no quiere decir ser inteligente o listo; se refiere a las intuiciones prácticas o a la destreza intuitiva, desarrollada tras muchos años de aprendizaje, entrenamiento y experiencias del mundo real y que se despliega de manera no consciente.
2. O. Harai (2003). *The Leadership Secrets of Colin Powell* (pág. 84). Nueva York: McGraw-Hill.
3. H. R. McMaster (2008). «Adaptive leadership: Harold G. «Hal» Moore» (p. 220). En H. S. Laver; J. J. Matthews (eds). *The Art of Command: military leadership from George Washington to Colin Powell* (págs. 209-230). Lexington, KY: The University Press of Kentucky.
4. C. T. Rogers (1994). «Intuition: an imperative of command». *Military Review* (núm. 74(3), pág. 39).
5. J. Lyneham; C. Parkinson; C. Denholm (2008). «Intuition in emergency nursing: a phenomenological study». *International Journal of Nursing Practice* (núm. 14, págs. 101-108).
6. D. Blackman; E. Sadler-Smith (2009). «The silent and the silenced in organisational knowing and learning». *Management Learning* (núm. 40); S. D. N. Cook; J. S. Brown (1999). «Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing». *Organization Science* (núm. 10(4), págs. 381-400); M. Polanyi (1966). *The Tacit Dimension*. Londres: Routledge and Kegan Paul.
7. J. Hedlund; G. B. Forsythe; J. A. Horvath; W. M. Williams; S. Snook; R. J. Sternberg (2003). «Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders». *The Leadership Quarterly* (núm. 14, págs. 117-140).
8. D. Leonard; W. Swap (2005). *Deep Smarts: how to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
9. C. S. Burke; D. E. Sims; E. H. Lazzara; E. Salas (2007). «Trust in leadership: a multilevel review and integration». *The Leadership Quarterly* (núm. 18, págs. 606-632).

10. E. Goldberg (2005). *The Wisdom Paradox: how your mind can grow stronger as your brain grows older*. Londres: Free Press.
11. Goldberg (págs. 71-72).
12. «The Best Advice I ever Got: Joanna Shields», consultado el 29 de enero de: http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/16.html.
13. L. G. Bolman; T. E. Deal (2003). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership* (págs. 394-395). San Francisco: Jossey-Bass.
14. O. Harari; L. Brewer (2004). «If Colin Powell had commanded Enron: the hidden foundation of leadership». *Business Strategy Review* (núm. 15(2), págs. 37-45).
15. «Ex-Enron exec urges students to avoid ethical errors», consultado el 1 de enero de 2009 de: http://www.colorado.edu/academics/honorcode/files/Ex-Enron%20exec%20urges%20students%20to%20avoid%20ethical%20errors.pdf.
16. J. K. Clemens; D. F. Mayer (1999). *The Classic Touch: lessons in leadership from Homer to Hemingway*. Chicago: Contemporary Books.
17. P. Vardy; P. Grosch (1999). *The Puzzle of Ethics*. Londres: Fount.
18. «City watchdog – banking system needs profound change», consultado el 1 de enero de 2009 de: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/banking_and_finance/article5564878.ece.
19. BBC News (22 de agosto de 2002). «Enron scandal at-a-glance», consultado el 29 de enero de 2009 de: http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1780075.stm.
20. S. Godin (1995). *Wisdom Inc.: 30 business virtues that turn ordinary people into extraordinary leaders*. Nueva York: Harper Collins; R. C. Solomon (1993). *Ethics and Excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press.
21. C. E. Barnard (1938). *The Functions of the Executive* (pág. 322). Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
22. Este instinto no es únicamente humano; puede verse en una gran variedad de primates. Por ejemplo, los monos rhesus, en pruebas de laboratorio, prefieren pasar hambre antes que activar una palanca que les da comida pero también da a otro mono una descarga eléctrica. Véase: S. Pinker (2008). «The moral instinct». *New York Times* (13 de enero).
23. M. G. Winston (1997). «Leadership of renewal: leadership for the 21st century». *Business Forum* (invierno, págs. 4-7).
24. «The Best Advice I Ever Got: Eddie Lampert», consultado el 29 de enero de 2009 de: http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/9.html.

25. Robert Salmon, antiguo vicepresidente de L'Oréal (http://www.refresher.com/!signals); Lindsay Owen-Jones, presidenta y directora ejecutiva de L'Oréal en *Business Week Online*, 28 de junio de 1999.
26. *Nota*: los estudios descritos fueron correlacionales: buscaban asociaciones estadísticas. Uno de los límites de dichos estudios es que la correlación o asociación entre dos variables (por ejemplo, intuición y rendimiento) no refleja necesariamente causalidad (la intuición no tiene por qué mejorar el rendimiento).
27. K. Van der Heijden; B. Bradfield; G. Burt; G. Cairns; G. Wright (2002). *The Sixth Sense Accelerating Organizational Learning through Scenarios* (págs. 238-239). Chichester: John Wiley and Sons; A. De Geus (1997). *The Living Company*. Cambridge, MA.: Harvard Business School Press.
28. D. Jaffee (2007). *Brewing Justice: fair trade coffee, sustainability and survival*. Berkeley: University of California Press; G. Moore (2004). «The Fair Trade movement: parameters, issues and future research». *Journal of Business Ethics* (núm. 53, págs. 73-86); «¿Qué es el comercio justo?», FAQs, consultado el 30 de enero de 2009 de: http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/default.aspx.

# Capítulo X
# Inteligencia intuitiva

*Si los estados mentales por los que podemos llegar a la verdad son la ciencia, la prudencia, la sabiduría y la intuición, y si no contamos con ninguno de los tres primeros, prudencia, ciencia y sabiduría; lo que queda es que el estado mental que aprehende los primeros principios es la intuición.*

Aristóteles, *Ética a Nicómaco (Libro IV, pág. 152).*

Los líderes y ejecutivos comprenden cómo es ahora el mundo y cómo puede ser en el futuro utilizando dos sistemas de pensamiento y razonamiento: la mente analítica y la mente intuitiva. La evolución ha programado al cerebro humano para utilizar las funciones complementarias de estos dos sistemas de manera paralela. Los modelos mentales que utilizan los sistemas (su *software)* se adquieren y construyen de forma activa a través de muchos años de aprendizaje y experiencia. Son desplegados por la mente intuitiva cuando surge la necesidad de tomar decisiones en situaciones complejas y realizar juicios bajo presión de tiempo.

Un modelo es una representación de algo: personas, sistemas, eventos y relaciones. Los modelos mentales son nuestras representaciones, internas y simplificadas, del mundo exterior. Son patrones creados a partir de objetos de recuerdo, entre los que se incluyen datos que sabemos, episodios de conocimiento en nuestras vidas, narrativas que creamos, imágenes que almacenamos (en una variedad de modalidades sensoriales) y los sentimientos que adjuntamos a estos objetos. Los modelos mentales son imprescindibles para dar sentido al mundo y se vuelven más ricos y complejos a medida que ganamos experiencia. La desventaja es que son incompletos y pueden quedar obsoletos. Cuando los modelos mentales dejan de tener sentido, puede que requieran desde un pequeño refinamiento hasta un cambio radical.[1]

¿Qué consecuencias tiene albergar modelos mentales incompletos u obsoletos? Por otra parte, ¿qué beneficios tiene actualizar constantemente nuestros modelos mentales y mantener sintonizado el software de nuestras mentes analítica e intuitiva?

# 1. La crisis crediticia

No necesitamos remontarnos más allá de la crisis de crédito de 2008 para ver una imagen realmente gráfica de las consecuencias de desplegar un modelo mental incompleto, simplista u obsoleto como representante de una realidad compleja, dinámica e impredecible. Antes de la crisis de 2008, el modelo mental para millones de compradores inmobiliarios asumía la compra de propiedades como una apuesta segura, una inversión sin riesgo. Así, millones de personas normales se empeñaron en préstamos de hasta el 125% del valor de la propiedad, tranquilos bajo el paraguas de un sistema financiero globalizado y oculto que permitía una mezcla de préstamo caprichoso y apropiación irresponsable. La burbuja inmobiliaria crecía a ambos lados del Atlántico y los precios de las casas mantenían una subida regular mes tras mes.

Pero el concepto de apuesta segura no existe en realidad. *Apostar* supone acordar el pago de algo, aunque te equivoques. El modelo mental era «pide y compra»; la realidad acabó siendo «burbuja y descalabro». Durante los años del *boom*, también hubo aguafiestas ocasionales, que usaban un modelo mental radicalmente diferente. A menudo se les mostraba como pesimistas catastrofistas, al no comulgar con las ideas de la mayor parte de los banqueros y políticos. Un artículo en *The Times* de Londres en octubre de 2008, titulado «Diez personas que predijeron el colapso financiero», hablaba de varios de estos prominentes detractores. Por ejemplo, haciendo una velada referencia a los gurús de la banca que estiraron de manera demasiado patente su experiencia y capacidades, Christopher Wood, responsable de Estrategia para Asia y Pacífico de la firma de correduría CLSA, comentaba en 2007: «Algunas instituciones han estado comportándose como especuladores con ventajas, en vez de como bancos. La economía de Reino Unido se dirige a una nítida sacudida. Solo nos queda saber lo grave que será». Para muchos clientes de banca en Reino Unido, fue un *shock* enterarse de que un gran número de los ejecutivos bancarios interrogados en 2009 por un comité parlamentario no contaban con ninguna formación bancaria reglada. Encontramos pruebas del valor de la experiencia genuina en los comentarios que, en un encuentro financiero del IMF realizado por la NYU en 2006, realizó el profesor de económicas Nouriel Roubini. Anunció la crisis, que estaba por llegar, a una audiencia que se empeñaba en no escuchar, profetizando

que una inminente quiebra del negocio inmobiliario en Estados Unidos significaría que «Los propietarios quedarían atrapados en las hipotecas, se resolverían trillones de dólares de depósitos apoyados por préstamos de hipotecas en todo el mundo, y el sistema financiero global sufriría un violento parón».[2]

Las inferencias que los ejecutivos y líderes hacen sobre intuiciones robustas tienen el potencial de conducir empresas y sociedades en la dirección correcta. Pero las intuiciones son débiles si carecen de experiencia (¿es correcto que el director de un banco carezca de formación bancaria?) o están contaminadas por anhelos (por ejemplo, ¿quién no querría creer que sus activos seguirán aumentando su valor sin ningún esfuerzo?), o por simple y vulgar avaricia (podemos verlo en la cuantía de los *bonus*, pagas extra y pensiones pagadas a un gran número de ejecutivos de banca). A pesar de lo que las estadísticas (como el constante crecimiento anual de los precios de las viviendas) sugerían, ¿era razonable pensar que los valores inmobiliarios siguieran subiendo hasta el nivel de que, por ejemplo, el precio de una vivienda básica en Reino Unido fuera de cuatro a cinco veces el salario medio de los compradores de primera vivienda? Una intuición básica, o incluso el sentido común, nos dice que esta escalada era insostenible; es más, ¿acaso el instinto moral fundamental no nos envió una señal de que esta era una situación injusta para aquellas sociedades que se enorgullecían de ser democracias inmobiliarias?

Cuando necesitamos pasar a la acción o encontrar una dirección que seguir, nuestro modelo mental, con todas sus asunciones y expectativas, nos ofrece un modo reconfortante, a veces atrayente y ciertamente cómodo, de dar sentido al mundo y hacer predicciones. Pero, en cualquier modelo mental, el mapa no es un territorio literal, sino la representación de algo que parece estar ahí fuera, que podemos ver a través de distintas ópticas y que puede cambiar en un parpadeo (como ocurrió en la crisis). El territorio cambia constantemente y, por tanto, los modelos mentales de los líderes y ejecutivos deben estar en constante actualización para que el sistema refleje el mundo como *es*, no como *era* o como nos *gustaría* que fuera.

Si la intuición es un activo imprescindible, el poseer inteligencia intuitiva requiere que la persona esté actualizando constantemente su base de datos de conocimientos (mediante la educación y formación), saliendo fuera de su zona de comodidad (asumiendo nuevos retos) y cuestionando

asunciones (tanto al nivel de los detalles como en el todo). Así, el ejecutivo o líder construye intuiciones instruidas con el deseo de *convertirse* en inteligente intuitivamente, pero nunca llega a *serlo* del todo en el dinámico y turbulento mundo de los negocios y la economía.

## 2. El milagro del Hudson

Algunas de nuestras capacidades intuitivas, como la de experimentar y expresar un instinto moral, nos vienen dadas, programadas (como los microchips y los sistemas operativos de un PC cuando sale de la fábrica), pero nuestras intuiciones instruidas empiezan a vivir en la mente analítica y son sostenidas por ella. A través de la educación y la formación, y de la exposición repetida, la práctica y la retroalimentación en situaciones difíciles y retadoras, el conocimiento y la destreza cruzan la barrera mental y se convierten, en palabras del premio nobel Herbert Simon, en «análisis paralizados por el hábito y la capacidad de respuesta rápida a través del reconocimiento», y que envían poderosas pistas afectivas como señales de acción. Como ejemplo del beneficio que para líderes y ejecutivos puede tener una constante actualización de los modelos mentales y una buena sintonización de las mentes analítica e intuitiva, podemos ir hasta el río Hudson, en Nueva York.

En la tarde del 16 de enero de 2009, un Airbus A320 de la compañía US Airways despegó del neoyorkino aeropuerto de La Guardia. Solo un minuto después de haber despegado, el vuelo 1549 colisionó con una bandada de gansos canadienses, con lo que perdió toda la potencia de sus motores. El avión no podía regresar a La Guardia ni llegar hasta el aeropuerto más cercano en Tetboro, New Jersey. En una décima de segundo, el piloto, que sobrevolaba una de las ciudades más pobladas de la Tierra, tomó la que le pareció la única decisión razonable: aterrizar en las aguas heladas del río Hudson. Lo que siguió a esta decisión fue una notable demostración de destreza, valentía y experiencia automatizada. Se avisó a los pasajeros para preparar el difícil aterrizaje y el avión amerizó, con el morro ligeramente elevado, en el Hudson, en una maniobra que fue todo lo perfecta posible para haberse realizado por manos humanas. La aeronave osciló en el agua pero se mantuvo a flote, mientras un pequeño

ejército de ferris de la New York Waterway, remolcadores y barcos de guardacostas comenzaban el rescate de los aterrorizados pasajeros, que se amontonaban en las alas del avión;[3] las imágenes recorrieron el mundo en cuestión de minutos.

El piloto que había evitado una potencial tragedia, convirtiéndola en el milagro del Hudson, era el capitán C. B. «Sully» Sullenberger, que tenía inteligencia intuitiva en abundancia. En cuanto tomó la decisión de amerizar en el Hudson, Sullenberger se embarcó en una de las maniobras más extrañas y difíciles a las que cualquier piloto podría enfrentarse en toda su carrera. Dicho esto, habría sido difícil encontrar un piloto más experimentado que Sullenberger para realizar la milagrosa maniobra. Tenía más de cuarenta años de experiencia como piloto, consiguió su licencia a la edad de catorce años, fue piloto de combate en las Fuerzas Aéreas estadounidenses, trabajó como instructor de vuelo y responsable de seguridad de la Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas, tomó parte en algunas investigaciones sobre accidentes de aviación de las Fuerzas Aéreas estadounidenses y la National Transportation Safety Board (NTSB), estudió las respuestas psicológicas de tripulaciones durante emergencias y, lo cual resulta muy apropiado para este incidente, es piloto certificado de avión sin motor.[4]

El modelo de manual para realizar un amerizaje requiere que la tripulación se asegure de que el tren de aterrizaje esté subido (para una maniobra más suave) y el aire acondicionado apagado (para igualar la presión de cabina con el exterior); para hacer la maniobra, se debe decelerar el avión, volar con el viento, desplegar totalmente los *flaps*, soltar tanto combustible como sea posible, frenar lo suficiente pero sin llegar a calar el motor, asegurarse de que las alas están niveladas (cualquier desviación provocaría un volteo del avión), bajar la cola, manteniendo el morro en un ángulo de 12 grados, deslizarse por la superficie del agua hasta que el avión deje de moverse (momento en que, presumiblemente, empezará a entrar agua) y, por último, implementar los procedimientos de evacuación de emergencia.

Esta abrumadora cantidad de requisitos, unidos al hecho de que un A320 totalmente cargado pesa unas setenta y cinco toneladas y puede transportar a casi 200 pasajeros, nos da una idea de la destreza que Sullenberger, gracias a muchos años de vuelo, comprimió en cuestión de segundos en una respuesta intuitiva decisiva,[5] sin dar lugar a duda, engaño, imprudencia o debilidad. Cuando el investigador de la decisión Gary

Klein estudió las decisiones de bomberos experimentados en situaciones de emergencia, sabía que no podían, sistemáticamente, sopesar todas las alternativas disponibles; simplemente, no era una opción. Klein dedujo que elegirían entre las dos mejores opciones, comparándolas. Para su sorpresa, su creencia era equivocada: los bomberos más experimentados (con más de veinte años en su trabajo) solo tenían una opción, sus mentes no consideraban nada. Solo actuaban.[6] El capitán Sullenberger, en una de las primeras entrevistas que ofreció tras el incidente, dijo que en el momento tuvo «Una reacción fisiológica muy fuerte, que me obligó a usar mi entrenamiento y me forzó a mantener la calma en esa situación». Las preguntas, los «¿y si...?», surgieron días después del momento, pero al tomar la decisión no había «síes y peros»: la decisión de aterrizar en el Hudson era «la única alternativa viable... el río era el único lugar plano y regular lo suficientemente grande para aterrizar el avión».[7]

Decir que Sullenberger tenía «lo que hay que tener» en esta emergencia es un eufemismo. Su liderazgo y valentía estaban perfectamente adaptados a las circunstancias y actuó sin ninguna precipitación. Tenía la profesionalidad necesaria y toda una vida de preparación para este incidente (al que, por suerte, la mayoría de los pilotos no tendrán que enfrentarse nunca). La combinación de la persona correcta y las condiciones correctas condujo a una feliz resolución para todos y nos da una muestra de experiencia intuitiva ejemplar que será admirada por las próximas generaciones de pilotos.

La intuición, para ser desplegada de manera inteligente, debería ser utilizada por la persona apropiada, en el momento correcto, bajo las condiciones indicadas y por las razones correctas. Saber lo que está bien, en cualquier situación de gestión o liderazgo, es una cuestión de experiencia, juicio y, finalmente, sabiduría. Hacer juicios correctos requiere una síntesis de análisis e intuición. La inteligencia intuitiva, en contextos profesionales, no puede existir sin una mente analítica finamente sintonizada y rigurosamente desarrollada.

## 3. Desarrollar la inteligencia intuitiva

La inteligencia intuitiva es la capacidad de comprender, aplicar y desarrollar el propio juicio intuitivo. Se compone de tres partes:

| | |
|---|---|
| Entendimiento de la intuición | Conocimiento de lo que es la intuición y de cómo funciona la mente intuitiva. |
| Destreza intuitiva | Altos niveles de conocimiento y habilidad en un determinado campo profesional. |
| Conciencia intuitiva | Apreciar lo que ocurre al intuir y cómo se puede usar de manera más efectiva el juicio intuitivo, creando las condiciones para que la intuición surja en la vida personal y profesional. |

Veamos cada uno de estos tres componentes por separado.

## 3.1. Entendimiento de la intuición

Es posible, y común, que la gente confunda la intuición con otras cosas, particularmente con el instinto y la percepción. Ser intuitivamente inteligente empieza por saber lo que es intuición y lo que no.[8]

| **Datos clave n.º 16: Los tres no** | |
|---|---|
| El instinto no es intuición | El instinto se refiere a respuestas innatas, automáticas y biológicas (por ejemplo, el instinto migratorio de algunos pájaros), mientras que la intuición se da por juicios cargados afectivamente que surgen madiante asociaciones rápidas, no conscientes y holísticas, en respuesta a situaciones de juicio complejas[9] (bastante diferentes de las respuestas instintivas autónomas). |
| La percepción no es intuición | Cuando ocurre la percepción, el que debe resolver el problema se mueve desde la posición de no saber a la de saber, de modo que puede articular una solución. La intuición de una solución inminente puede darse antes del momento de percepción; esta puede ser una señal íntima de que va a ocurrir la percepción. Algunas intuiciones nunca emergen como percepciones, sino que quedan como sentimientos de atracción o evitación y son verificados o refutados por el desarrollo de los acontecimientos. La intuición nos permite «sentir» conexiones; la percepción nos permite «verlas». |
| Los sentimientos intuitivos no son sentimientos emocionales | Los sentimientos intuitivos son distintos de los emocionales. Los sentimientos que asociamos al miedo, por ejemplo, son normalmente estallidos intensos, pero que no persisten. Las corazonadas, por otra parte, son menos intensas y suelen manifestarse con sentimientos de nerviosismo, inquietud o posibilidad. |

El instinto moral es, probablemente, exclusivo del *Homo sapiens*. Marc D. Hauser lo describe como «la facultad con que la mente humana guía inconscientemente nuestros juicios hacia lo bueno y lo malo», y se ha manifestado en varios códigos a través de toda la historia humana: «no dañes a otros como no te gustaría que te dañaran a ti» (budismo) o «no hagas a otros lo que no quieras que te hagan a ti» (taoísmo); más sencillo incluso: «trata como quieras que te traten».

## 3.2. Destreza intuitiva

Los expertos de cualquier campo, desde la gestión hasta la música, cuentan con una extensa base de datos de conocimientos y habilidades, almacenados en su memoria a largo plazo. Estos patrones crean modelos mentales del mundo, que se construyen a través de la formación, la exposición a problemas en el mundo real y la retroalimentación. Bajo las condiciones correctas, los líderes y gerentes progresan de novatos a expertos:

| **Datos clave n.º 17: Diferencias entre novato y experto** | |
|---|---|
| Líderes y gerentes novatos | Despliegan normas y procedimientos de manera predecible, sin matices, sin tomar en cuenta las sutilezas del contexto. El novato puede seguir una receta, pero si el libro o los ingredientes no están disponibles, se encuentra con un problema. |
| Líderes y gerentes expertos | Tienen la capacidad de percibir y discriminar entre un gran número de variables contextuales y actúan de manera fluida, algo que resulta tan fácil de ejecutar como difícil de articular;[10] los expertos suelen saber lo que hacer (especialmente cuando el tiempo apremia) sin saber cómo o por qué saben lo que saben. |

La facilidad con la que actúan los expertos se forma después de muchos años, de miles de horas de aprendizaje y experiencia. Las estimaciones varían, pero los investigadores de la experiencia establecen por norma unos diez años o diez mil horas de práctica en un campo particular para llegar a un nivel experto de rendimiento. El experto de la experiencia K.

Anders Ericsson cree, firmemente, que los expertos se hacen, no nacen, y que no toda la práctica lleva a la perfección. Los esfuerzos deliberados, centrados y sostenidos para hacer algo que a uno le es imposible o que no puede hacer de modo perfecto mejoran más el rendimiento que la simple repetición rutinaria de aquello que ya podemos lograr.[11]

Arie de Geus, antiguo responsable de planificación de Royal Dutch/Shell, observó que una de las cosas más sorprendentes de la gestión es el hecho de que experimentamos con la realidad. Contrastemos esta potencialmente peligrosa forma de jugar con la del golfista practicando en el *green*, o con la del tenista en la pista de entrenamiento (o la del piloto que entrena un aterrizaje de emergencia en el simulador de vuelo): tienen tantas oportunidades como quieran o necesiten para perfeccionar su *swing* o su golpe y, cuando fallan, no hay consecuencias. En la gestión y el liderazgo es posible aprender de lo que ocurre en los campos de práctica deportiva, o en los conservatorios musicales; son entornos seguros, donde las habilidades se desarrollan y mejoran además de adquirirse nuevos conocimientos relevantes.

La guía y la retroalimentación son fundamentales para el desarrollo del buen juicio intuitivo. En la práctica deportiva y en los conservatorios, profesores expertos analizan el rendimiento y ofrecen opiniones sinceras para mejorar. Sin la retroalimentación adecuada, es posible que las malas intuiciones no se detecten, y este es un estado peligroso tanto para el individuo como para la organización a la que pertenece. El investigador de decisión Robin Hogarth distingue los entornos de retroalimentación cálidos de los retorcidos, y los distintos tipos de aprendizaje que engendran en ellos.

| **Datos clave n.º 18: Entornos de aprendizaje cálidos y retorcidos** | |
|---|---|
| Entornos de aprendizaje cálidos | Conducen al desarrollo de buenas intuiciones como resultado de una retroalimentación relevante y precisa y una amplia experiencia personal. |
| Entornos de aprendizaje retorcidos | Conducen al desarrollo de malas intuiciones como resultado de una retroalimentación irrelevante y desorientada y una limitada experiencia personal. |

En el mundo de la gestión, la adquisición de intuiciones en entornos de aprendizaje cálidos, con prácticas deliberadas centradas fuera de la zona de comodidad, con ajustes reales y simulados y retroalimentación precisa, relevante y sincera, conducirá probablemente al desarrollo de juicios intuitivos creativos y correctos. No obstante, puesto que la intuición no viene con garantía de éxito, nuestros juicios pueden seguir siendo falibles.[12] Es importante que los gestores puedan practicar sin miedo a cometer errores que puedan costar caros a sus empresas, sus empleados, sus clientes y a ellos mismos.

## 3.3. Conciencia intuitiva

La gestión y el liderazgo han renegado, tradicionalmente, de la importancia de la intuición, al menos públicamente. Una triste consecuencia de esto es que la intuición tiende a ser ignorada, pasada por alto, rebajada o abandonada en un cajón. Así, los líderes y ejecutivos, aunque experimenten la intuición de forma inevitable, suelen sentirse incómodos al tener que admitir su existencia o aceptarla cuando ocurre. Para poder capitalizar tan importante activo, es fundamental que la intuición salga a la luz y pueda someterse a escrutinio, y poder así desarrollar la conciencia que los líderes y ejecutivos deben tener sobre las funciones de su mente intuitiva. Podemos llegar a la conciencia intuitiva aceptando la intuición, creando las condiciones para que esta se dé y armonizando la intuición y el análisis.

*Aceptación de la intuición*: el modo más simple de aceptar la intuición es reflejarla desde una perspectiva interna, haciéndonos las siguientes preguntas:

1) ¿Qué ocurre cuando intuyes? ¿Cómo te sientes?

2) ¿Qué ocurrió en situaciones pasadas cuando intuiste? ¿Cuál fue el resultado de haber confiado en tu juicio intuitivo? ¿Cuándo te ayudó, cuándo fue un lastre? ¿Consideras que tu intuición es amiga o enemiga, poderosa o peligrosa?

Un acercamiento más riguroso a la reflexión sobre la intuición supone documentar los episodios intuitivos en un diario o cuaderno, pudiendo usar protocolos sencillos para realizar un análisis sistemático de la intuición.

| **Utilidad n.º 19: Un diario de la intuición** | |
|---|---|
| Cuándo y dónde | ¿Cuándo y dónde ocurrió la intuición? |
| Fuerza y claridad | ¿Qué fuerza y claridad tuvo tu corazonada o sensación? |
| Forma | ¿Qué forma tomó la intuición? ¿Era una imagen, una metáfora o una sensación corporal? |
| Utilidad | ¿La intuición resultó de utilidad? |

Uno de los pioneros de la gestión intuitiva, el profesor Bill Taggart, ha desarrollado unas extensas y probadas guías para la documentación de la intuición (véase el sitio web del proyecto «Conciencia intuitiva», en http://www.the-intuitive-self.org). Este tipo de acercamiento documentado ha sido evaluado como modo efectivo de desarrollar la conciencia intuitiva en los líderes y gestores.[13]

*Crear las condiciones*: una de las mejores formas de crear las condiciones para que surja la intuición (recordemos que no se puede forzar su aparición, pero se puede representar mediante los eventos imaginarios de una simulación mental) es con el proceso de calmado de la mente (analítica). Asumimos que la voz de la mente intuitiva (entre ella las sutiles sensaciones corporales) puede quedar ahogada por las constantes verbalizaciones de la mente analítica (lo que el instigador de la gestión intuitiva, el ejecutivo de AT&T Chester Barnard, llamaba el «incesante estruendo de razones»). Hay unos cuantos métodos válidos para calmar la mente, desde la simple relajación física y mental que nos hace desconectar, hasta las técnicas contemplativas y meditativas, enraizadas en filosofías orientales como el budismo. Estas técnicas son cada vez más comunes y aceptadas en Occidente y en las organizaciones empresariales, y ya no son vistas como excentricismos o *New Age*.[14] La idea de plenitud se relaciona con la calma mental. La plenitud supone cultivar un sentido de conciencia agudizada, saboreando los elementos del aquí y ahora y manteniendo las siguientes actitudes mentales:

| Utilidad n.º 20: Las actitudes de la plenitud | |
|---|---|
| Metaconciencia | Hacer algo y, además, ser consciente de lo que se está haciendo y cómo. |
| Sin distracciones | La mente no está aturdida por el constante flujo de estímulos que rivalizan por la atención. |
| Sin sentencias | Se adopta una posición de observador neutral de las cosas que ocurren alrededor. |

Llegar a la plenitud puede ayudar a liberar la mente de su dependencia del pensamiento adhesivo y habitual. Es un camino para, examinando las cosas de nuestro entorno que damos por hechas, elevar nuestra percepción y perspectiva. Podemos cultivar la plenitud decelerando la avalancha de actividad mental, centrando la atención en el mundo de las sensaciones. Un entrenamiento adecuado puede mejorar las habilidades de observación, enriqueciendo y alterando nuestra percepción directa del mundo como realmente es y contrarrestar el habitual secuestro de nuestros pensamientos por las emociones, los miedos, los prejuicios y los sesgos.

*Armonizar intuición y análisis*: un precepto fundamental del modelo de dos mentes, con el que abrimos este libro, es que ambas mentes, la intuitiva y la analítica, tienen un papel fundamental en el pensamiento, el razonamiento, el juicio creativo, la toma de decisiones y la acción moral. Por tanto, es importante que seamos conscientes de las fortalezas y limitaciones de cada una de las mentes y podamos utilizarlas para que se verifiquen y equilibren entre sí.[15] El objetivo último es poseer una mente ambidiestra, como expusimos en el capítulo II; tener la habilidad de cambiar entre marchas mentales.[16]

## 4. Sabiduría intuitiva

El psicólogo Robert J. Sternberg demostró una considerable dosis de sabiduría cuando comentó que, para entender esta completa y correctamente, probablemente haría falta más sabiduría de la que cualquiera de nosotros poseemos: «no podemos entender suficientemente la naturaleza

de la sabiduría por nuestra propia falta de ella». Para Sócrates, uno de los primeros filósofos griegos,[17] la sabiduría era, principalmente, un estado del ser trascendental; imposible de asir en este mundo porque el alma que aspira a la sabiduría está sepultada en un cuerpo físico que la impide volar. A un nivel más práctico, Aristóteles sostenía que el ser humano debe poseer sabiduría para poder alcanzar la felicidad (*eudaimonia*). En la filosofía aristotélica, la felicidad no es una condición hedonista, orientada al placer, que aparece y desaparece en instantes; es, más bien, un estado de «prosperidad y plenitud»,[18] pero para alcanzar esta condición de *eudaimonia*, la persona debe ser virtuosa: «elogiamos a un hombre sabio en función de su estado mental, y estos estados dignos de elogio son lo que llamamos virtudes» (Aristóteles, *Ética a Nicómaco*).

Podemos acercarnos al budismo para obtener una visión terrenal, centrada en el aquí y el ahora, del estado mental y las virtudes que debe poseer una persona sabia. Su Santidad el 14.º Dalai Lama, Tenzin Gyatso, que se describe a sí mismo como un «simple monje budista», considera que el «discernimiento sabio» debe ser el ajuste de nuestras virtudes (por ejemplo, la no violencia es una virtud principal de los budistas) a las situaciones en que nos encontremos. El discernimiento sabio implica estar constantemente vigilando y ajustando los excesos de nuestras percepciones y acciones, para que no sean cerradas ni de mente estrecha, y que nuestras motivaciones sean de naturaleza genuinamente compasiva hacia todos los seres. Nuestras reacciones instintivas morales dicen mucho más que nuestras palabras; a través de nuestras reacciones intuitivas espontáneas revelamos nuestra inteligencia y nuestro «yo» intuitivos. Si nuestras costumbres y disposiciones generales son poco saludables, esto se reflejará en nuestras acciones espontáneas, que serán también poco saludables y destructivas.[19] Una conciencia intuitiva virtuosa se cultiva a través de la apertura y la honestidad sobre nuestras motivaciones y acciones. Siendo abiertos, honestos y vigilantes podremos alcanzar el irrefutable principio intuitivo de «trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti». Para los ejecutivos y líderes, esta generosidad se extiende no solo a las personas, sino también a las empresas (que, en su esencia, son personas) y al entorno (condición fundamental para la existencia humana). El Dalai Lama atribuye la recesión global de 2009 a una avaricia ilimitada, engaño y falta de transparencia. Aboga por la espiritualidad como fuente de contención,

veracidad, honestidad y moralidad, para combatir el desarrollo materialista incontrolado y la explotación de la naturaleza que está causando un serio deterioro medioambiental;[20] posiblemente, este será el mayor problema al que se enfrente la humanidad cuando la crisis crediticia se haya convertido en solo un capítulo más de los manuales de historia económica.

**Principio de la inteligencia intuitiva n.º 10: Sé honesto con tu «yo» intuitivo**

La inteligencia intuitiva no es, simplemente, un proceso de acumulación de conocimiento, habilidades y experiencias; tiene que cobrar sentido y recibir retroalimentación de compañeros, jefes, empleados y seguidores. La opinión sobre el rendimiento de un líder o gestor produce un juicio intuitivo mejor instruido y más refinado. Con el tiempo, se fortalece el músculo intuitivo[21] y los líderes y gerentes se vuelven más sabios intuitivamente con el paso de la edad. La mente intuitiva vive en nuestro cerebro, pero también en nuestro cuerpo, y se expresa en la cabeza, en el corazón, en las manos y en las entrañas de nuestro «yo» intuitivo:

| | |
|---|---|
| Cabeza (conocimiento intuitivo) | El repertorio de formación y conocimiento que es piedra angular de la intuición instruida. |
| Corazón (sentimientos intuitivos) | La conexión con la voz de la mente intuitiva, que toma nota de sus señales de evitación o atracción. |
| Manos (habilidad intuitiva) | La habilidad de hacer las cosas bien en situaciones con juicios complejos y a menudo bajo presión de tiempo. |
| Entrañas (instinto moral intuitivo) | El sentido instintivo de lo que está bien. Saber cuándo las acciones propias y la brújula moral interna están descentradas. Aceptar los principios fundamentales de justicia y ecuanimidad, que provocan sentimientos de empatía y compasión hacia el resto de los seres humanos. |

El «yo» intuitivo es nuestro activo fundamental; la mente intuitiva es un sistema que, bajo las condiciones correctas, puede ser actualizado constantemente; nunca llegamos a ser totalmente intuitivos. Gracias a la

experiencia, viviendo y aprendiendo, siendo honestos con nuestro «yo» intuitivo, comenzamos a serlo, y aprehendemos los principios básicos.

Los diez principios de la inteligencia intuitiva son los siguientes:

| | |
|---|---|
| Principio 10 | Sé honesto con tu «yo» intuitivo. |
| Principio 9 | Haz las cosas bien, haz lo correcto y sigue la buena dirección. |
| Principio 8 | Piensa con la cabeza, el corazón y el instinto. |
| Principio 7 | Expresa tus intuiciones. |
| Principio 6 | Desarrolla la experiencia. |
| Principio 5 | Desconfía de las intuiciones débiles. |
| Principio 4 | Confía en las primeras impresiones, haz que las primeras impresiones cuenten. |
| Principio 3 | No mezcles tus «yos». |
| Principio 2 | Cambio de marchas mental. |
| Principio 1 | Acepta la mente intuitiva. |

# Notas

1. G. Klein (2003). *Intuition at work*. Nueva York: Doubleday.
2. «Ten people who predicted financial meltdown», consultado el 27 de febrero de 2009 de: http://timesbusiness.typepad.com/money_weblog/2008/10/10-people-who-p.html.
3. «Pilot is hailed after jetliner's icy plunge», consultado el 27 de febrero de 2009 de: http://www.nytimes.com/2009/01/16/nyregion/16crash.html?pagewanted=2&_r=1.
4. [4] «Profile: Chesley B. Sullenberger», consultado el 27 de febrero de 2009 de: http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/7832642.stm.
5. «How do you land a plane on water?», consultado el 27 de febrero de 2009 de: http://news.bbc.co.uk/1/hi/magazine/7833317.stm.
6. G. Klein (2003). *Intuition at Work*. Nueva York: Doubleday.
7. «Chesley B. Sullenberger III talks of Hudson River drama in first interview», consultado el 19 de abril de 2009 de: http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/us_and_americas/article5697690.ece; «Crew of plane that landed in Hudson gives first TV interview», consultado el 19 de abril de 2009 de: http://www.guardian.co.uk/world/2009/feb/09/flight-1549-crew-sullenberger-interview.
8. R. M. Hogarth (2001). *Educating Intuition*. Chicago: University of Chicago Press; E. Sadler-Smith (2008). *Inside Intuition*. Abingdon: Routledge; E. Sadler-Smith; E. Shefy (2004). «The intuitive executive: understanding and applying «gut feel» in decision-making». *The Academy of Management Executive* (núm. 18(4), págs. 76-92).
9. E. Shefy; M. G. Pratt (2007). «Exploring intuition and its role in managerial decision-making». *Academy of Management Review* (núm. 32(1), págs. 33-54).
10. H. L. Dreyfus; S. E. Dreyfus (1986). *Mind over Machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Nueva York: Free Press.
11. K. A. Ericsson; M. J. Prietula; E. T. Cokely (2007). «The making of an expert». *Harvard Business Review* (julio-agosto, págs. 114-121).
12. R. M. Hogarth (2001). *Educating Intuition*. Chicago: University of Chicago Press.
13. E. Sadler-Smith; E. Shefy (2007). «Developing intuitive awareness in management education». *Academy of Management Learning and Education* (núm. 6(2), págs. 1-20).
14. Sadler-Smith y Shefy (2007). *Op. cit.*
15. E. Sadler-Smith (2008). *Inside Intuition*. Abingdon: Routledge.

16. M. R. Louis; R. I. Sutton (1991). «Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking». *Human Relations* (núm. 44, págs. 55-76).
17. El significado literal de *filósofo* es «amante (*filo*) de la sabiduría (*sofía*)».
18. R. J. Sternberg (2003). *Wisdom intelligence and creativity synthesized*. Cambridge: Cambridge University Press.
19. Dalai Lama XIV Bstan-'dzin-rgya-mtsho (2000). *Ancient wisdom: modern world*. Londres: Abacus.
20. «Tibetan Spiritual leader the Dalai Lama today said the main cause of global financial meltdown is unlimited human greed», consultado el 2 de marzo de 2009 de: http://www.dalailama.com/news.335.htm.
21. Este es el punto de vista de Klein, por el que las intuiciones son habilidades que pueden adquirirse y reforzarse con ejercicio. Véase: G. Klein (2003). *Intuition at Work*. Nueva York: Doubleday.